DIE VERTEILUNG EINZELWIRTSCHAFTLICHER WERTSCHÖPFUNG

Heinz Rehkugler

1972

DIE VERTEILUNG
EINZELWIRTSCHAFTLICHER WERTSCHÖPFUNG

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt
von
Heinz Rehkugler

1972

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Referent: Professor Dr. Edmund HEINEN

Korreferent: Privatdozent Dr. Peter PENZKOFER

Tag der mündlichen Prüfung: 14.2.1972

INHALTSVERZEICHNIS

Seite

Erstes Kapitel

Die Verteilung der Wertschöpfung als betriebswirtschaftliches Problem 1

I. Die einzelwirtschaftliche Verteilungssituation 1

II. Der Verteilungsgegenstand 9

1. Die Wertschöpfung als verteilungsfähige Wertmenge 9
2. Die Undeterminiertheit der Wertmenge 14

21. Meß- und Prognoseprobleme der Wertschöpfung 14
22. Mögliche Wirkungen der Verteilung auf die Wertschöpfung 18

III. Die Notwendigkeit einer sozialwissenschaftlich fundierten Betrachtungsweise der einzelwirtschaftlichen Verteilung 25

1. Konflikt- und Verteilungsebenen 25
2. Die Relevanz vorliegender verteilungstheoretischer Konzeptionen für die Erklärung der betrieblichen Verteilung 28

21. Zurechnungstheorien 30
22. Machttheorien 38
23. Betriebswirtschaftliche Erklärungsansätze der Wertschöpfungsverteilung 47

3. Ein "sozialwissenschaftliches" Verteilungsmodell 62

Seite

Zweites Kapitel

Verteilungsvorstellungen 67

I. Sozialwissenschaftliche Grundlegungen 68

1. Der individualpsychologische Bezugsrahmen 68

2. Verteilungsproblematik in "Gerechtigkeits"-modellen 73

3. Ein Motivationsmodell 83

4. Referenzgruppen und Sozialisation 89

5. Verteilungsideologien 100

II. Konkretisierung der Verteilungsvorstellungen der einzelnen Interessengruppen 103

1. Verteilungsvorstellungen der Kapitalgeber 104

11. Vorstellungen zur Verteilung der Wertschöpfung auf Kapital und Arbeit 106

111. Rechtfertigung der Beteiligung der Kapitalgeber an der Wertschöpfung 106

112. Vorstellungen zur Höhe des Anteils der Kapitalgeber an der Wertschöpfung 109

12. Vorstellungen der Arbeitgeber zur Verteilung innerhalb der Arbeitnehmerschaft 144

13. Vorstellungen der Verteilung des Gewinns auf die Kapitalgeber 151

14. Zusammenschlüsse der Kapitalgeber 152

2. Verteilungsvorstellungen der Arbeitnehmer 158

21. Individualvorstellungen der Arbeitnehmer 160

Seite

211. Bedürfnisstruktur und Verteilungsvorstellungen 160

212. Gerechtigkeitsvorstellungen 165

22. Exkurs: Verteilungsvorstellungen der Managerunternehmer 183

23. Verteilungsvorstellungen der Gewerkschaften 187

Drittes Kapitel

Verteilungsprozesse 206

I. Die Verteilung bei kongruenten Verteilungsvorstellungen 206

II. Verteilungsprozesse bei divergierenden Verteilungsvorstellungen 210

1. Konflikttheoretischer Bezugsrahmen 210

2. Der Tarifkonflikt 221

21. Kennzeichnung des Tarifkonflikts 221

22. Der Konfliktprozeß 227

221. Die Ausgangssituation der Tarifpartner 230

2211. Die Arbeitskampfdrohung als Machtmittel 231

2212. Das Unsicherheitsproblem in Tarifverhandlungen 237

Seite

222. Die Prozeßanalyse 247

2221. Phasen des Konfliktprozesses 249

2222. Konfliktstrategien 253

23. Die betriebliche Lohnstruktur als Gegenstand des Tarifkonflikts 267

3. Verteilungskonflikte auf der Ebene der Betriebsvereinbarungen 273

4. Verteilungskonflikte auf der Ebene der Individualvereinbarungen 278

Schlußbetrachtung 284

Literaturverzeichnis 287

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Adm.Sc.Quart.	Administrative Science Quarterly
AER	American Economic Review
AJS	American Journal of Sociology
ASR	American Sociological Review
BruF	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BS	Behavioral Science
GM	Gewerkschaftliche Monatshefte
Hamb.Jb.	Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik
HdB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre
HdR	Handwörterbuch des Rechnungswesens
HdSW	Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
J.Abn.Soc.Psych.	Journal of Abnormal and Social Psychology
J.Appl.Psych.	Journal of Applied Psychology
J.Confl.Res.	Journal of Conflict Resolution
J.Pers.Soc.Psych.	Journal of Personality and Social Psychology
KZfSS	Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie
Org.Beh.Hum.Perf.	Organizational Behavior and Human Performance
Psych.Bull.	Psychological Bulletin
Psych.Rev.	Psychological Review
PV	Politische Vierteljahresschrift
WuSt	Wirtschaft und Statistik
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfgSt	Zeitschrift für die gesamten Staatswissenschaften
ZfN	Zeitschrift für Nationalökonomie
ZfNuSt	Zeitschrift für Nationalökonomie und Statistik
Z.Soz.Psych.	Zeitschrift für Sozialpsychologie

Erstes Kapitel

Die Verteilung der Wertschöpfung als betriebswirtschaftliches Problem

I. Die einzelwirtschaftliche Verteilungssituation

Verteilung bezeichnet im allgemeinsten Sinn die Allokation von Ressourcen auf bestimmte Zwecke. Verteilungsprobleme treten auf, wenn "knappen" Ressourcen alternative Verwendungsmöglichkeiten gegenüberstehen, die den verfügbaren Wertebestand übersteigen. Modelle der Entscheidungslogik enthalten Verhaltensnormen, die es dem Entscheidungsträger in derartigen Wahlproblemen erlauben, die knappen Mittel "so zu lenken, daß ihre Verwendung einen maximalen Erfolg bringt".[1] Eine "optimale Allokation der Ressourcen" stößt jedoch auf Schwierigkeiten, wenn das Verteilungsproblem durch eine Pluralinstanz zu lösen ist, deren Mitglieder keine identischen Nutzenvorstellungen entwickeln, wie sie beispielsweise die Teamtheorie unterstellt.[2] Die Ableitung optimaler Mittelverwendung ist in diesem Fall nur möglich, wenn unterstellt wird, daß sich die Entscheidungsträger auf eine gemeinsame Zielsetzung einigen. Kirsch zieht die Existenz von Zielentscheidungsprozessen für die Bildung von Organisationszielen in Zweifel.[3] In noch stärkerem Maße werden solche Zweifel

---

1) Kauffmann (1970) S. 1.
2) Vgl. Heinen (1970a) S. 54.
3) Vgl. Kirsch (1969) S. 672.

berechtigt sein, wenn zum Beispiel Repräsentanten verschiedener Organisationen in längeren zeitlichen Abständen gemeinsam Verteilungsprobleme zu lösen haben. Vielmehr kann angenommen werden, daß die divergierenden Wertvorstellungen unmittelbar im Mittelentscheidungsprozeß aufeinandertreffen. Ein Optimumkriterium läßt sich dann nicht mehr angeben.

Werden die Begriffe der Ressourcen durch die einzelwirtschaftliche[1] Wertschöpfung und der Verwendungszwecke durch die Empfänger der Wertschöpfung konkretisiert, so ist der Gegenstand der vorliegenden Arbeit umrissen. Ziel der folgenden Ausführungen wird sein, Determinanten und Prozesse der Verteilung der Wertschöpfung von Betriebswirtschaften auf die an der Wertschöpfung beteiligten Personen aufzuzeigen.

Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre versteht die Betriebswirtschaft als Organisation.[2] Durch die Kombination der Beiträge der Mitglieder der Organisation "Betriebswirtschaft" wird die Entstehung betrieblicher Wertschöpfung ermöglicht. Für ihre Beitragsleistung erwarten sie von der Organisation (neben immateriellen) in erster Linie materielle Entschädigungen (Anreize), deren Gewährung eine Verteilung der Wertschöpfung darstellt. Die der öffentlichen Hand als Gewinnsteuern und den Fremdkapitalgebern als Zinsen zufließenden Wertschöpfungsanteile bleiben in der Arbeit unberücksichtigt. Der Wertschöpfungs"rest"

---

1) Als Einzelwirtschaften werden hier nur Betriebswirtschaften bezeichnet; mögliche Wertschöpfungen von Haushalten bleiben unberücksichtigt.

2) Vgl. Heinen (1970a) S. 46 ff.; Heinen (1971b) S.27; Kirsch/Meffert (1970); Chmelick/Kappler (1971) S. 146 ff.

ist dann auf Löhne und Gewinne, die Einkommen der Arbeitnehmer und Eigenkapitalgeber zu verteilen.

Die Verteilung der betrieblichen Wertschöpfung vollzieht sich im privatwirtschaftlichen System[1)] in der Form, daß aus den Erlösen aus der Verwertung von Leistungen die Löhne gezahlt werden. Als Lohn werden hier im weitesten Sinne alle individuell oder kollektiv den Organisationsmitgliedern zufließenden Wertschöpfungsteile verstanden, die nach der Produktionsfaktorbetrachtung der klassischen Nationalökonomie als Einkommen des Faktors Arbeit zu betrachten sind. Das nach Abzug der übrigen betrieblichen Aufwendungen verbleibende, meist rein rechnerische Residuum fällt als Gewinn den Kapitalgebern zu. Durch welche Faktoren die Entstehung der einzelwirtschaftlichen Wertschöpfung bestimmt ist, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht untersucht werden. Lediglich auf mögliche Rückwirkungen der vorliegenden Verteilung auf die Höhe der Wertschöpfung wird hingewiesen. Zur Erklärung der Verteilung ist demnach die Frage zu beantworten, welche Faktoren die Höhe der Löhne und ihre Relationen zu den Löhnen anderer Organisationsmitglieder und zu den Einkommen der Kapitalgeber beeinflussen.

Die Festlegung der Lohnhöhe und der Kriterien der Lohnbemessung erfolgt in der Regel nicht in einem Schritt, sondern durch Verteilungsprozesse, die auf verschiedenen Ebenen ablaufen. Der Tariflohn als Mindestlohn für die jeweiligen Berufsbilder wird zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern für einzelne Betriebswirtschaften oder für eine räumlich und sachlich abgegrenzte Mehrzahl von Unternehmen ausgehandelt. In Betriebsvereinbarungen

---

1) Die Argumentation beschränkt sich auf dieses Wirtschaftssystem.

zwischen der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat können, soweit gesetzliche oder tarifliche Regelungen nicht bestehen, Fragen der Lohnbemessungskriterien geregelt werden, die insbesondere Einflüsse auf die Lohnrelationen zeigen. Der Lohnpolitik der Unternehmensleitung bleibt es vorbehalten, die tariflich und betrieblich vereinbarte Lohnstruktur durch die Gewährung zusätzlicher Wertschöpfungsteile für die Arbeitnehmer zu modifizieren, wenn derartige Maßnahmen ihren Interessen entsprechen. Individualvereinbarungen kommt so nicht nur für Arbeitnehmer Bedeutung zu, die durch Tarifverträge nicht erfaßt werden (z.B. leitende Angestellte). Andererseits besteht für die Unternehmensleitung die Gefahr, daß die Gewerkschaften übertarifliche Löhne (Problem der wage drift) zum Anlaß für höhere Lohnforderungen nehmen.

Zum Problem der Verteilung der einzelwirtschaftlichen Wertschöpfung lassen sich in der Literatur nur vereinzelt Ansätze finden, die eine Erklärung der personalen Verteilung bieten in dem Sinne, daß die Determinanten der absoluten und relativen Lohnhöhe einer geschlossenen Betrachtung unterzogen werden. Untersuchungen über die Wertschöpfung beschäftigen sich häufig nur mit begrifflichen Abgrenzungen und Problemen der Wertschöpfungsermittlung. Zum Verteilungsproblem sind bisher fast ausschließlich Partialbetrachtungen angestellt worden. Verteilungsmodelle der Volkswirtschaftslehre sind vorwiegend auf die Erklärung der Bestimmungsgrößen der Faktoreinkommen gerichtet.[1)] Die funktionale Verteilung bringt

---

1) Die Analyse der personellen Verteilung beschränkt sich weitgehend auf statistische Untersuchungen der Streuung der Einkommenshöhe von Haushalten; auf sie kann deshalb hier verzichtet werden. Vgl. dazu z.B. Krelle (1962) S. 167 ff.; Krupp (1968); Bohnet (1965); Günthardt (1965) S. 182 ff.

jedoch nur die Relation der Arbeits- und Kapitaleinkommen zum Ausdruck. Die vorliegenden funktionalen Ansätze können auch als Partialmodelle nicht befriedigen. Insbesondere Modelle, die die Verteilung gleichsam durch das Wirksamwerden einer Verteilungs-"automatik" erklären, bedürfen der kritischen Reflexion. Derartige Konzeptionen kennen kein Verteilungsproblem im eigentlichen Sinn, da die Verteilung durch technisch-ökonomische Größen determiniert ist. Das Schwergewicht der betriebswirtschaftlichen Forschung zum Problem der Verteilung der einzelwirtschaftlichen Wertschöpfung liegt bisher auf der für die zur Erreichung der Unternehmerziele möglichst vorteilhaften Gestaltung von leistungsfördernden "Lohnanreizsystemen". Die absolute Lohnhöhe wird,als nicht im Entscheidungsbereich der Unternehmensleitung liegender Verteilungsparameter, aus der Betrachtung ausgeklammert.

Ein Erklärungsansatz der betrieblichen Verteilung hat jedoch von einer Betrachtungsweise auszugehen, die alle Ebenen umfaßt, auf denen Entscheidungen über die Wertschöpfungsverteilung getroffen werden. Insbesondere ist darauf einzugehen, daß die Ebene der Tarifverhandlungen, die im Zuge der gewerkschaftlichen Bestrebungen nach einer "betriebsnahen" Tarifpolitik in noch stärkerem Maße als bisher Höhe und Struktur der Löhne mitbestimmt, keineswegs grundsätzlich außerhalb des Einwirkungsbereichs der Organisationsmitglieder der einzelnen Betriebswirtschaft liegt. Für die Seite der Arbeitgeber ist vor allem auf die Möglichkeit des Abschlusses von Firmentarifverträgen hinzuweisen. Die Berücksichtigung ihrer Vorstellungen bei Verbandstarifverhandlungen hängt von den Vorstellungen der anderen Verbandsmitglieder und ihrem Einfluß auf die Verbandspolitik ab. Die Interessen der Gewerkschaftsmitglieder einer Unternehmung werden dagegen

wohl nur selten die gewerkschaftlichen Vorstellungen entscheidend beeinflussen können. Die betriebsnahe Tarifpolitik will nach Schmidt diesen Einfluß jedoch verstärken. "Betriebliche Tarifkommissionen aus Vertrauensleuten, Betriebsratsmitgliedern (...) sollen mitentscheiden über die Forderungen, die für ihren Betrieb aufgestellt werden."[1)]

Die traditionelle, zumeist auf homo oeconomicus-Prämissen basierende Betrachtungsweise, ist im Lichte sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse kritisch zu überdenken. Forschungsergebnisse der Nachbardisziplinen, vor allem der Psychologie, der Sozialpsychologie und der Soziologie vermögen den homo oeconomicus durch ein realistischeres Grundmodell des Menschen in der Betriebswirtschaft zu ersetzen. Die Wertvorstellungen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder sind insbesondere aus ihrem sozialen und historisch-kulturellen Hintergrund zu erklären.

Ein sozialwissenschaftlich fundiertes Verständnis des menschlichen Verhaltens drängt die Frage nach den Verteilungsvorstellungen der Organisationsmitglieder in den Vordergrund, die sich aufgrund der Modellprämissen in traditionellen Modellen gar nicht stellte. Aus diesem Grund wird die Analyse der Verteilungsvorstellungen (zweites Kapitel) - auf "Kosten" der Analyse der Verteilungsprozesse (drittes Kapitel) - in den Mittelpunkt der Arbeit gestellt. In einem ersten Teil sind die Determinanten der Vorstellungen aufzuzeigen, die Organisationsteilnehmer für Verteilungssituationen entwickeln. Besondere Bedeutung kommt dabei den Sozialisationsinhalten zu. Anschließend wird versucht, die auf die Vertei-

---

1) Schmidt (1971) S. 172.

lung der einzelwirtschaftlichen Wertschöpfung gerichteten Vorstellungen für die am Verteilungsprozeß mitwirkenden Gruppen (Kapitalgeber, Arbeitnehmer sowie deren jeweilige Verbände) zu konkretisieren. Die Heterogenität individueller Interessen erfordert eine Beschränkung auf typische Vorstellungen, zu deren Ermittlung vor allem auch auf offizielle Äußerungen zurückgegriffen werden muß. Effektiv vertretene und lediglich aus taktischen Gründen zur Beeinflussung des Verteilungsprozesses öffentlich vorgetragene Vorstellungen sind für den externen Betrachter nicht eindeutig zu trennen. Ihre Darstellung erfolgt deshalb zweckmäßigerweise gemeinsam.

Als Analogon zur eingangs angesprochenen "optimalen Allokation der Ressourcen" könnte für die Wertschöpfung die immer wieder erhobene Forderung nach ihrer gerechten Verteilung angesehen werden. Die Gerechtigkeit bildet jedoch kein objektives, in seiner Erfüllung interpersonell nachprüfbares Kriterium der Verteilung; sie ist vielmehr vom subjektiven Empfinden des Einzelnen abhängig. Als gerecht ist danach die Verteilung zu betrachten, die ein Organisationsmitglied für gerecht empfindet. Entwickeln die Organisationsmitglieder unterschiedliche Gerechtigkeitsvorstellungen - eine, wie im zweiten Kapitel zu zeigen sein wird, plausible Annahme -, so kann keine Verteilungsrelation angegeben werden, die dem Gerechtigkeitskriterium aller Beteiligten genügt. Eine dem Verteilungsprozeß vorgelagerte Einigung auf ein gemeinsames operationales Gerechtigkeitskriterium ist als unrealistisch auszuschließen. Auch die recht einleuchtend klingende Argumentation, eine gerechte Verteilung wäre erreicht, wenn jedem Organisationsmitglied der Wertschöpfungsteil zugerechnet und

zugeteilt werden könnte, den er erbracht hat, ist dann nicht länger haltbar, da sie die Anerkennung der Leistung als Gerechtigkeitskriterium voraussetzt. Empfindungen sind allerdings durch Sozialisation erlernbar, so daß die Möglichkeit besteht, daß alle Organisationsmitglieder aufgrund gleicher Sozialisationsinhalte die Verteilung als gerecht empfinden. Diese Erkenntnis läßt sich manipulativ zur Beeinflussung der Vorstellungen der Kontrahenten nutzen.

Die Verteilungsvorstellungen bilden eine wichtige Determinante des Verteilungsprozesses. Kongruente Verteilungsvorstellungen führen zu harmonischen Prozessen, divergierende Vorstellungen treffen in konfliktären Verteilungsprozessen aufeinander. Prozeßmodelle liegen in der Literatur nur für die Analyse des Tarifkonflikts vor. Aus den Determinanten der Bestimmung des Tariflohns ist insbesondere die Machtstellung der Tarifpartner hervorzuheben. Die Prozesse auf der Ebene der Betriebsvereinbarung machen deutlich, daß die von den Arbeitswissenschaften entwickelten Kriterien der Lohnbemessung nicht als objektiv-wissenschaftliche Verfahren, sondern als generelle Schlichtungsregeln zwischen den divergierenden Interessen der Unternehmensleitung und der Arbeitnehmer zu interpretieren sind.

Konflikte um die Verteilung der Wertschöpfung können wegen des unaufhebbaren Interessengegensatzes nicht auf Dauer gelöst werden. Getroffene Vereinbarungen sind als Quasilösung, als befristeter Kompromiß anzusehen. Die Erfahrungen aus dem Prozeßablauf und -ergebnis zeigen Auswirkungen auf die in folgenden Konfliktprozessen zutage tretenden Vorstellungen und Verhaltensweisen.

II. Der Verteilungsgegenstand

1. Die Wertschöpfung als verteilungsfähige Wertmenge

Einkommen kann aus der Einzelwirtschaft in dem Umfang bezogen werden, wie es durch den betrieblichen Leistungsprozeß "verdient" wird. Das "verdiente" Einkommen entspricht der "Differenz zwischen den Bruttoerträgen (...) und den Vorleistungen (Wert der von Dritten bezogenen Güter und Dienste)",[1] für die sich der Begriff der Wertschöpfung durchgesetzt hat.[2] Da negative Einkommen einzelner Personen oder Personengruppen (beispielsweise bei Verlusten) möglich sind,[3] bildet die Wertschöpfung jedoch nicht die Obergrenze der Individualeinkommen. Lediglich die Summe der aus der Unternehmung zufließenden Einkommen ist durch die Wertschöpfung als verteilungsfähige Wertmenge determiniert.

Die Begriffsextension der Wertschöpfung ist indes in der Literatur keineswegs einheitlich. So werden als positive Komponenten der Bruttoproduktionswert[4] und der Umsatz[5]

---

1) Kroeber Riel (1963) S. 16.

2) Der Begriff des Mehrwerts, der dem "value added" des angloamerikanischen Sprachraums bzw. dem französischen Begriff des "valeur ajoutée" entspräche, wird wohl aufgrund der abweichenden Verwendung dieses Begriffs bei Marx nur selten gebraucht: so z.B. bei Schäfer (1951) und der umgangssprachlichen "Mehrwertsteuer" des UStG 1967.

3) Vgl. dazu z.B. die tabellarische Zusammenstellung der Wertschöpfungsanteile bei Habig (1967) S. 224.

4) Vgl. Habig (1967) S. 955; Rohmer/Kroenlein (1970) Sp. 1917; Schneider (1965a) S. 49; Lehmann (1954) S. 12 spricht vom Rohertrag.

5) Vgl. Kroeber Riel (1963) S. 16; Oberparleiter (1950) S. 153.

genannt. Bei einer Totalbetrachtung wirken sich die definitorischen Unterschiede nicht aus: der Bruttoproduktionswert ist gleich dem Umsatz. Soll jedoch die Wertschöpfung einer Periode ermittelt werden, so gilt die Gleichheit von Umsatzerlösen und Wert der erstellten Leistungen nur unter der Voraussetzung, daß keine Lagerbestandsveränderungen der Halb- und Fertigfabrikate vorgenommen und keine mehrperiodig nutzbaren Produktionsmittel selbst erstellt werden. Aus diesem Grund ist in der vorliegenden Arbeit vom Bruttoproduktionswert auszugehen.

Die Einbeziehung von selbsterstellten Anlagen und Bestandsveränderungen bei Halb- und Fertigfabrikaten wirft Bewertungsprobleme auf. Während Kroeber Riel vorschlägt, die Bestandsveränderungen "mit einem vom voraussichtlichen Marktpreis abgeleiteten fiktiven Wert (Preis) zu bewerten"[1], wollen Lehmann[2] und Graeve[3] eine Bewertung mit kalkulatorischen Kosten vornehmen. Aus der Zwecksetzung der Wertschöpfungsrechnung als einer Einkommensschöpfungsrechnung, in der wegen des Zahlungsstromcharakters der Einkommen der Ansatz pagatorischer Werte zwingend ist, muß die Verwendung kalkulatorischer Werte abgelehnt werden.

Die Vorleistungen oder Fremdleistungen bilden die negative Komponente der betrieblichen Wertschöpfung. "Fremdleistungen sind alle Güter und Dienstleistungen, die ein Betrieb von fremden Betrieben oder Personen beschafft und im betrieblichen Wirken für die Leistungserstellung einsetzt."[4] Meinungsverschiedenheiten bestehen trotz

---

1) Kroeber Riel (1963) S. 65.
2) Vgl. Lehmann (1954) S. 42.
3) Vgl. Graeve (1959) S. 42.
4) Vgl. Kroeber Riel (1963) S. 70.

dieser formal eindeutigen Definition in intensionaler und extensionaler Hinsicht. Intensionale Differenzen zeigen sich in der Abgrenzung der von "fremden Personen" bezogenen Leistungen. Während die Einbeziehung von Abschreibungen in die Vorleistungen allgemein als notwendig anerkannt wird, ist der Vorleistungscharakter der Kostensteuern umstritten.[1] Mit der Frage nach der Berechtigung des Ansatzes von kalkulatorischen Wagnissen[2] in den Vorleistungen ist zugleich auch der extensionale Aspekt angesprochen: das Problem der Bewertung der Fremdleistungen. Nach Lehmann kommen für die Wertschöpfungsrechnung "grundsätzlich die gleichen Wertansätze in Betracht wie für die kalkulatorische Kostenrechnung".[3] Pohmer/Kroenlein[4] und Kroeber Riel[5] betonen dagegen den pagatorischen Charakter der Wertschöpfung und gelangen demzufolge zu einer von den Anschaffungspreisen ausgehenden Bewertung der Vorleistungen. Ihrem Vorgehen ist zuzustimmen, da die oben angeführten Argumente gegen den Ansatz kalkulatorischer Werte auch hier berechtigt erscheinen. Damit ist auch die Argumentation entkräftet, die "preislich honorierte Eigenleistung der Betriebe"[6] enthalte lediglich die Werterhöhung im Fertigungsbereich, nicht aber Werterhöhungen durch reine Marktpreisveränderungen einzelner Güter;[7] denn es interessiert die Wertschöpfung des Gesamtbetriebs,

---

1) Vgl. zu dieser Diskussion Habig (1967) S. 154 f.; Kroeber Riel (1963) S. 35 ff.; Fürst (1953) S. 241; Schneider (1965a) S. 98 ff.

2) Vgl. Lehmann (1954) S. 16.

3) Lehmann (1954) S. 40.

4) Vgl. Pohmer/Kroenlein (1970) Sp. 1916.

5) Vgl. Kroeber Riel (1963) S. 75.

6) Das ist eine Bezeichnung Kroeber Riels für die Wertschöpfung, vgl. Kroeber Riel (1963) S. 16.

7) Vgl. Lehmann (1954) S. 21 und 40.

nicht einzelner Betriebsteile, unabhängig davon, ob ihr eine "reale" Produktionsleistung oder eine Ausnutzung von Marktpreisdifferenzen zugrunde liegt.

Die praktische Ermittlung der Wertschöpfung kann nach zwei unterschiedlichen Methoden vorgenommen werden. Die reale Methode geht von der zugrundegelegten Definition der Wertschöpfung aus. Es sind der Bruttoproduktionswert und die Vorleistungen festzustellen. Zur Berechnung kann dabei von folgender Beziehung ausgegangen werden.[1)]

Wertschöpfung =	Verkäufe (Umsätze)	
+	Bruttoinvestitionen (Anlagen und Lager)	
./.	Einkäufe von anderen Unternehmungen	
./.	Abschreibungen	

Die personale Methode erfaßt die durch den betrieblichen Leistungsprozeß entstandenen Einkommensarten bei den Empfängergruppen.[2)]

Wertschöpfung =	Arbeitserträge	(Löhne, Gehälter, Sozialleistungen, Gewinnbeteiligungen, Unternehmerlohn)
+	Gemeinerträge	(direkte und indirekte Steuern)
+	Kapitalerträge	(Fremdkapitalzinsen, Unternehmensgewinn nach Steuern und nach evtl. Abzug von Gewinnbeteiligungen)

---

1) Vgl. z.B. Habig (1967) S. 174.

2) Vgl. Lehmann (1954) S. 13; Kroeber Riel (1963) S. 79 ff.; Habig (1967) S. 175; Pohmer (1958) S. 155.

Während die reale Methode also nur die Wertschöpfung insgesamt ausweist, zeigt die personale Methode die Einkommensverteilung zwischen den Empfängergruppen. Sie bildet damit die Argumentationsbasis für Forderungen zur Änderung der Einkommensrelationen zugunsten von Gruppen, die sich benachteiligt fühlen, woraus sich ihre Relevanz für die folgenden Ausführungen ergibt.

Fremdkapitalerträge und Gemeinerträge bleiben in den folgenden Ausführungen außer Betracht. Dieser Schritt erweist sich aus Gründen der Homogenität und der Beschränkung der zu diskutierenden Problemkreise der Arbeit als notwendig.[1] Die Problematik verengt sich dadurch auf die Verteilung der "Restwertschöpfung" auf Arbeitserträge und Eigenkapitalerträge, auf den Konflikt zwischen Arbeit und Kapital.

Der nach Abzug der Fremdkapitalzinsen und Steuern verbleibende Wertschöpfungsbetrag deckt sich mit der "Betriebsleistung" bzw. dem "Betriebsertrag" bei Nicklisch.[2] Der Betriebsertrag "ist der Gegenwert der Betriebsleistung, die die Betriebsgemeinschaft hervorgebracht hat."[3] Bei seiner Verteilung "handelt es sich um die Bemessung des Gegenwerts für die Arbeitsleistungen der Betriebsangehörigen, einschließlich des Unternehmers, um die

---

1) Zu den Determinanten der Unternehmenssteuern und der Fremdkapitalzinsen liegt indes eine große Anzahl von Veröffentlichungen aus der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre und der Finanzwissenschaft bzw. aus der Finanzierungstheorie vor. Als grundlegende Werke seien z.B. genannt: Wöhe (1966); Wöhe (1965); Rose (1969); Rose (1970); Haller (1961); Haller (1964); Musgrave (1966) bzw. Gutenberg (1970); Solomon (1964); Kappler/Rehkugler (1971).

2) Vgl. dazu Nicklisch (1932) S. 525 und 560; ders. (1938a) Sp. 928; ders. (1938b) Sp. 1607; ders. (1938c) Sp. 1612.

3) Nicklisch (1938c) Sp. 1612.

Bemessung des Zinses für die Nutzung des Unternehmerkapitals und um die Verteilung des Ertragswertes".[1] Obwohl demnach für die der Arbeit zugrunde gelegte verteilungsfähige Wertmenge der Begriff "Betriebsertrag" Nicklischs angebracht wäre, soll am Begriff der Wertschöpfung in der weiteren Diskussion festgehalten werden. Dieses Vorgehen erscheint zur Vermeidung möglicher Mißverständnisse gerechtfertigt, da der Begriff des Betriebsertrags überwiegend von der Interpretation Nicklischs abweichend gebraucht wird.

2. Die Undeterminiertheit der Wertmenge

21. Meß- und Prognoseprobleme der Wertschöpfung

Die Frage nach der verteilungsfähigen Wertmenge hat neben dem formalen definitorischen ein materielles Problem zum Inhalt. Es gilt, die Wertschöpfungskomponenten für vorgegebene Perioden konkret-rechnerisch zu ermitteln. Dies kann einmal nach Abschluß der Periode erfolgen. Da Teile der Wertschöpfung (z.B. Löhne) jedoch schon während der Periode den Empfängern als verfügbares Einkommen zufließen, wäre es andererseits wünschenswert, die Wertschöpfung kommender Perioden prognostisch erfassen zu können. Konflikte um nachträgliche Verteilungskorrekturen ließen sich damit vermeiden. Somit ist die Frage nach Art und Ausmaß möglicher Schwierigkeiten bei der Erfassung und Prognose der Wertschöpfung zu stellen.

---

1) Nicklisch (1932) S. 560.

Die ex-post-Berechnung der Wertschöpfung erscheint mit Hilfe der personalen Methode problemlos, gibt sie doch die entstandenen und den Empfängergruppen zugeflossenen Einkommen an. Der darin enthaltene Gewinn ist jedoch keine originär ermittelbare Größe; ihm kommt Residual- oder Saldocharakter zu. Das Problem der Gewinnermittlung führt zur realen Methode. Bewertungsvorschriften des Handels- und Steuerrechts brauchen nicht berücksichtigt zu werden. Das Bewertungsproblem läßt sich jedoch auch hier für alle Ausgaben und Einnahmen, die in mehrere Perioden hineinreichen und deshalb abzugrenzen sind, nicht umgehen.

Die getätigten Umsätze können ebenso wie der Anteil der fremdbezogenen Anlagen an der Bruttoinvestition hinreichend genau erfaßt werden. Selbsterstellte Anlagen und Bestandsveränderungen der Halb- und Fertigwarenlager werfen aber Bewertungsprobleme auf, die sich nicht eindeutig lösen lassen. So birgt die für Lagerbestandsveränderungen vorgeschlagene Bewertungsregel: "voraussichtliche Erlöse abzüglich noch notwendiger Produktions- und Absatzleistungen"[1] vor allem bei Bestehen von mengenmäßigen oder preislichen Absatzrisiken ein erhebliches Unsicherheitsmoment und damit ein Fehlbewertungsrisiko in sich.

Die Ermittlung von Einkäufen von anderen Unternehmungen bereitet keine Schwierigkeit. Problematisch ist jedoch bei einigen Positionen die Einbeziehung in die Vorleistungen. Hat die Unternehmung während der Periode beispielsweise Roh-, Hilfs- oder Betriebsstoffe zu verschiedenen Preisen ohne getrennte Lagerung der einzelnen Lieferungen bezogen, so läßt sich bei Lagerbeständen der Preis der in die Produktion eingegangenen Stoffe

---

1) Vgl. Kroeber Riel (1963) S. 65.

nicht exakt ermitteln. Maßnahmen für Werbung und Mitarbeiterfortbildung wirken sich meist über mehrere Perioden aus. Die Periodisierung derartiger Ausgaben gelingt wegen der mangelnden Meßbarkeit der Auswirkungen nicht ohne ein gewisses Maß an Willkür und unterbleibt deshalb meist. Eine Verzerrung der Wertschöpfung der einzelnen Perioden ist die Folge. Dieselbe Problematik gilt für die Ermittlung der Abschreibungen. Kostentheorie und Kostenrechnung[1] haben nachgewiesen, daß der Werteverzehr bei Potentialfaktoren einer Messung nicht zugänglich und nur mittels mehr oder weniger plausibler Hypothesen erfaßbar ist.

Die Prognose der Entwicklung der Wertschöpfungskomponenten zukünftiger Perioden bringt neben der Meß- und Bewertungsungenauigkeit ein weiteres Unsicherheitsmoment in die Rechnung. Die Wertschöpfung wird durch Einflußfaktoren aus dem Marktbereich und aus dem Produktionsbereich bestimmt, "die in der Praxis weitgehend einander bedingen und nicht immer scharf voneinander getrennt werden können".[2] Sie wird somit selbst durch das Ergebnis von Verteilungsprozessen zwischen der Unternehmung und ihren Geschäftspartnern auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten beeinflußt.

Auf die Ertragskomponente wirken das Produktionsprogramm[3] als Angebot an den Markt und die mit den erzielten Preisen bewerteten abgesetzten Leistungen als wirksame Nachfrage ein. Im Instrumentarium des Marketing stehen der Betriebswirtschaft vielfältige Mittel der Stimulierung

---

1) Vgl. z.B. Heinen (1970b) S. 254 f.; Kilger (1967) S. 401 ff.; Börner (1961) S. 41 ff.

2) Habig (1967) S. 158.

3) Vgl. dazu Heinen (1970b), S. 488.

und Lenkung von Nachfrage zur Verfügung.[1] Brauchbare Verfahren zur antizipatorischen Messung ihrer Wirksamkeit fehlen indes weitgehend. Die Prognose der Absatz- und Preisentwicklung wird durch Faktoren erschwert, die das einzelne Unternehmen in der Regel nur wenig beeinflussen kann. Derartige, auch kurzfristig nachfragewirksame Faktoren bilden beispielsweise der Geschmacks- und Modewandel, das Aufkommen neuartiger Rohstoffe, Konsumgüter und Fertigungsverfahren, konjunkturelle Schwankungen oder handels- und währungspolitische Maßnahmen. Verfahren oder Nachfrageprognose setzen im allgemeinen die Erkennbarkeit eines Trends voraus, müssen also bei Wirksamwerden unvorhersehbarer Einflüsse versagen.

Das Produktionsprogramm wird unter Berücksichtigung von Engpässen in anderen Bereichen auf die prognostizierte Absatzentwicklung abgestimmt.[2] Die vorliegenden Prognosewerte können sich jedoch aus mehreren Gründen als nicht zutreffend erweisen. Dies gilt einmal, wenn eine Anpassung des Produktionsprogramms an nicht erwartete Umsatzentwicklungen erfolgt. Der Prognosefehler pflanzt sich dann über alle mit den prognostizierten Leistungsgrößen korrelierten Zahlenwerte, auch die Vorleistungen, fort. Die Istwerte für das Produktionsprogramm können auch aufgrund von Produktivitätsschwankungen von den Schätzwerten abweichen. Zur Erfassung der Vorleistungen kann analog das Schema der Kosteneinflußgrößen von Heinen[3] mit einigen Modifizierungen herangezogen werden. Die Einflußgröße "Kostenwert" ist durch den Anschaffungspreis zu ersetzen.

---

1) Vgl. Gutenberg (1968) S. 123 ff.; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1971) S. 113 ff.; Marr/Picot (1971); Kotler(1967) S. 263 ff.

2) Die Möglichkeit der Anlegung und Auflösung von Lagern ist dabei zu berücksichtigen.

3) Vgl. Heinen (1970) S. 485 ff.

Eine Prognose der Vorleistungen hat von vorzugebenden Parameterwerten der Einflußgrößen auszugehen. Die Änderung von Parameterwerten und Koeffizienten während der Periode hat dann eine Abweichung vom prognostizierten Vorleistungsaufwand zur Folge. Beispielhaft seien als Ursachen derartiger Änderungen Marktfaktoren (Erhöhung von Anschaffungspreisen), bewußte Eingriffe der Unternehmensleitung (z.B. Einschränkung des Produktionsprogramms aufgrund eines Absatzrückgangs), persönliche Faktoren (z.B. Verminderung der Intensität der Arbeit aufgrund von Unzufriedenheit) oder organisatorische Unzulänglichkeiten (z.B. notwendige zeitliche Anpassung aufgrund von Abstimmungsfehlern) genannt. Eine auf der Basis von Wertschöpfungsschätzungen ausgehandelte Einkommensverteilung kann infolge des Wirksamwerdens der aufgezeigten Unsicherheitsmomente nach Abschluß der Periode zu positiven oder negativen "Überraschungen" der Beteiligten über die effektiven Verteilungsrelationen führen und damit erneute Verteilungskonflikte nach sich ziehen.

22. Mögliche Wirkungen der Verteilung auf die Wertschöpfung

Ein möglicher Einflußfaktor für die mangelnde Prognostizierbarkeit der Wertschöpfung soll einer gesonderten Betrachtung unterzogen werden. Es ist zu prüfen, ob die für eine Periode vereinbarte Verteilung der Wertschöpfung Rückwirkungen auf deren Entwicklung nach sich zieht und damit die Basis der Verteilung verändert. Zwei Aspekte mögen im Vordergrund der Analyse stehen:

1. die Wirkung der Verteilung auf die Preisgestaltung,
2. die Wirkung der Verteilung auf die Leistungserstellung.

"Für den Betrieb sind Löhne[1] ebenso Kosten wie die Preise der fremdbezogenen Güter und Dienstleistungen."[2] Das Ausmaß der Erhöhung der Stückkosten durch eine Steigerung der Löhne[3] wird vom Anteil der Lohnkosten an den Gesamtkosten bestimmt[4] und mit Hilfe der Kalkulation erfaßt. Die Wirkung einer Lohnkostenerhöhung auf die Preisgestaltung hängt von verschiedenen Faktoren ab. Einen bedeutenden Einflußfaktor bildet die Art der Preisermittlung. Werden Preise auf der Basis der Kosten unter Einrechnung eines prozentualen Gewinnzuschlags festgesetzt - eine Vorgehensweise, der auch über den Geltungsbereich der LSP[5] hinaus praktische Bedeutung zukommt - so zieht eine durch Erhöhung der Löhne bewirkte Kostensteigerung die Erhöhung der Preise im gleichen Verhältnis gleichsam automatisch nach sich. Bei einer Preisgestaltung auf der Basis der Gleichheit von Grenzkosten und Grenzerlös, wie sie die Preistheorie als Gewinnmaximierungsbedingung fordert, bestimmen dagegen die Kosten (und damit die Löhne) nicht unmittelbar den Angebotspreis.[6] Sie bestimmen lediglich die kostenorientierte Preisuntergrenze, die aber bei Mehrproduktbetrieben wegen des Absatzverbunds wenig aussagekräftig ist.[7]

---

1) Diese Aussage gilt für die gesamten Personalkosten.

2) Böhrs (1971) S. 153.

3) Für eine Herabsetzung der Löhne, den wohl selteneren Fall, kann analog argumentiert werden.

4) Vgl. Böhrs (1971) S. 153.

5) Leitsätze für die Preisermittlung aufgrund von Selbstkosten vom 1.1.1951, die die Preisgestaltung bei öffentlichen Aufträgen regeln.

6) Vgl. Schneider (1969) S. 250.

7) Vgl. dazu z.B. Heinen/Fahn/Wegenast (1971) S. 751 f.; Heräus (1963) S. 85 ff.; Raffée (1961) S. 97 ff.

Ob und in welchem Ausmaß in diesem Fall Verteilungszugeständnisse über die Preise auf die Abnehmer abgewälzt werden, hängt weitgehend von der Marktsituation ab. Wird - unter Berücksichtigung des erwarteten Verhaltens der Marktkonkurrenten - durch eine Preisänderung eine mögliche Gewinnsteigerung angenommen, so wird eine entsprechende Preisanpassung erfolgen. Die Preisgestaltung ist demnach in starkem Maße von der Entwicklung der Nachfrage beeinflußt, über deren einzelwirtschaftliche Abhängigkeit von Verteilungsänderungen sich kaum allgemeingültige Aussagen formulieren lassen.[1] Ein anderer Aspekt ist aber, daß unter entsprechenden Marktbedingungen eine generelle Lohnerhöhung Anlaß für den Versuch geben kann, die Gewinnsituation zu verbessern. Es kann die Hypothese gewagt werden, daß generelle Lohnerhöhungen die Argumentation bei Preisverhandlungen bzw. bei der Erhöhung von Endverkaufspreisen erleichtern.[2] Die vorgebrachte Begründung, die durch erhöhte Löhne gestiegenen Kosten ließen sich in den Preisen nicht mehr auffangen, dürfte bei der Mehrzahl der Konsumenten auf ein durch Erfahrung "gelerntes" und mit Hilfe von Kommunikationsmitteln beeinflußtes Bewußtsein treffen, das steigende Preise als Folge von Lohnerhöhungen als mehr oder weniger zwangsläufig anerkennt. Die Möglichkeiten der Abwälzung gestiegener Lohnkosten in der einzelnen Unternehmung hängen in starkem Maße von der Marktsituation ab. Sie werden bei Vorleistungen an andere Unternehmungen durch die Marktmacht der Abnehmer und deren Möglichkeit der Weiterwälzung höherer Einstandspreise und bei Leistungen an Konsumenten von deren Nachfrageverhalten bestimmt.

---

1) Auch bei Kenntnis des Konsum- und Investitionsverhaltens für die Volkswirtschaft ließe sich eine Änderung der Nachfrage bei der einzelnen Untersuchung nur sehr bedingt ableiten.

2) Vgl. Schneider (1969) S. 253; Himmelmann spricht von einer"Alibifunktion" der Lohnerhöhungen; vgl. Himmelmann (1971) S. 53.

Bei unternehmensindividuellen, nicht mit Tarifbewegungen verbundenen Änderungen der Wertschöpfungsverteilung - beispielhaft seien das Eingehen von Pensionsverpflichtungen und die Einführung einer Erfolgsbeteiligung angeführt - werden die vorgebrachten Argumente der Notwendigkeit einer Überwälzung weniger die Anerkennung der Abnehmer finden.

Eine Untersuchung der Preisgestaltung hat auch den Beschaffungsmarkt einzubeziehen. Die Abwälzung von Verteilungszugeständnissen auf die Beschaffungspreise gelingt jedoch nur, wenn mit der bisherigen Verhandlungsführung der Preisspielraum von Lieferanten nicht voll ausgeschöpft wurde, durch härtere Verhandlungen also Preisnachlässe erzielt werden können.[1] Vor allem bei allgemeinen Lohnerhöhungen wird diese Möglichkeit gering einzuschätzen sein, da dann auch die Lieferanten versuchen werden, ihrerseits die gestiegenen Kosten über die Preise weiterzuwälzen.

Ebenso wie im Bereich der Leistungsverwertung kann eine Änderung der Verteilung der Wertschöpfung Maßnahmen im Bereich der Leistungserstellung nach sich ziehen, die zu Abweichungen von den prognostizierten Erträgen und Vorleistungen führen. Die mikroökonomische Grenzproduktivitätstheorie postuliert bei steigenden Lohnsätzen einen Rückgang der Nachfrage nach Arbeitskräften und damit der Ausbringung[2]. Zugleich soll eine Substitution des teurer gewordenen Faktors Arbeit durch andere Produktionsfaktoren erfolgen. Auf die Haltbarkeit und die praktische Relevanz der grenzproduktivitätstheoretischen

---

1) Vgl. Schneider (1969) S. 247 f.

2) Vgl. z.B. Rothschild (1963) S. 21; Krelle (1962) S. 39; Günthardt (1965) S. 89; Rose (o.J.) S. 20 f.

Implikationen wird noch einzugehen sein. An dieser Stelle möge ein Hinweis auf kritische Stellungnahmen zu diesen Aussagen genügen.[1)]

Ein vor allem von gewerkschaftlicher Seite vorgebrachtes Argument für Lohnerhöhungen ist die ihnen zugeschriebene Wirkung "als Rationalisierungspeitsche" durch die Beschneidung der Gewinne.[2)] Wirkt die Lohnerhöhung dadurch als Ersatz für mangelnden Wettbewerb, kann sie der Anstoß für die Suche nach technischen und organisatorischen Neuerungen sein.[3)] Die Allgemeingültigkeit dieser These ist indes in Frage zu stellen. Skiba nennt zwei Voraussetzungen für ihre Gültigkeit. Einmal dürfen sich die Lohnerhöhungen nicht negativ auf die Investitionsbereitschaft auswirken, zum anderen "üben Lohnerhöhungen nur dann auf die Unternehmen einen Zwang zur Rationalisierung aus, wenn die Möglichkeit der Kostenüberwälzung nicht besteht".[4)] Die Wirkung ist außerdem von der Art der möglichen Rationalisierungsmaßnahmen und dem mit ihrer Durchführung verbundenen finanziellen und zeitlichen Aufwand abhängig. Der Nachweis einer eindeutigen Beziehung zwischen Lohnerhöhung und verstärktem Forschungsaufwand bzw. -erfolg wird sich kaum erbringen lassen. "Denn ob eine Lohnerhöhung als Rationalisierungspeitsche wirkt, hängt davon ab, wie sehr sich die Entscheidungen in der Unternehmung mit der Unternehmung identifizieren, welche Handlungsmöglichkeiten sie sehen und suchen."[5)]

---

1) Vgl. Skiba (1968) S. 64 f.; Schneider (1969) S. 240 ff.

2) Vgl. Arndt (1957) S. 161 f.; Agartz (1950) S. 445 f.; Skiba (1968) S. 119 ff.; Marx (1962) S. 136.

3) Vgl. Schneider (1969) S. 235.

4) Skiba (1968) S. 121 f.

5) Schneider (1969) S. 254.

Als weiterer möglicher Wirkungsfaktor auf die Leistungserstellung sind Reaktionen der Arbeitnehmer auf Verteilungsänderungen zu beachten. In diesem Zusammenhang kann jedoch nur auf einige wenige Hypothesen hingewiesen werden, ohne deren empirischen Gehalt im einzelnen zu prüfen und ihren Bezug zu verschiedenen Motivationstheorien aufzuzeigen.

Systeme der Leistungsentlohnung basieren auf der Unterstellung, daß die Abhängigkeit der Entlohnung von der erbrachten Leistung als Leistungsanreiz wirkt. March/Simon leiten daraus die Hypothese ab, daß "in general the introduction of an incentive wage scheme results in increased production over a straigth hourly or day rate".[1] Empfundene relative "Ungerechtigkeit" einer Änderung der Entlohnung führt nach Ansicht von Vertretern der "equity"-Theorie zu unterschiedlichen Reaktionen bezüglich der mengenmäßigen und der qualitativen Leistung. Während z.B. ein zu hoch empfundener Stücklohn steigende Qualität zur Folge haben soll, wird ein Sinken der mengenmäßigen Leistung behauptet.[2] Generellen Lohnerhöhungen wird hingegen allgemein jegliche längerfristige Wirkung auf Arbeitseinsatz und -ergebnis abgesprochen.[3] Die Annahme erscheint berechtigt, daß diese Aussage grundsätzlich für alle Maßnahmen der Umverteilung der Wertschöpfung, z.B. auch die Einführung von Erfolgsbeteiligungssystemen, verallgemeinert werden kann, soweit sie nicht an bestimmte Leistungskategorien gebunden sind.

---

1) March/Simon (1966) S. 62.

2) Vgl. z.B. Lawler (1968a) S. 307; Lawler (1968b) S. 598; Lawler (1971) S. 95; Adams/Jacobsen (1964) S. 19 f.; Adams (1963) S. 443.

3) Vgl. Skiba (1968) S. 115; Marx (1962) S. 136; Arndt (1957) S. 156 f.; Schneider (1969) S. 241.

Die angesprochenen Meß- und Prognoseprobleme der Wertschöpfung lassen deutlich werden, daß eine eindeutige Ermittlung der verteilungsfähigen Wertmenge weder ex ante noch ex post[1] durchführbar ist. Die zugrundegelegte Wertschöpfungsgröße stellt jedoch eine Determinante des Verteilungsergebnisses dar. Die Undeterminiertheit der Wertschöpfungsgröße bietet den am Verteilungsergebnis Beteiligten die Möglichkeit, für die eigenen Verteilungsziele günstige Meß- und Schätzwerte als "richtige" Verteilungsmenge zu vertreten. Empfänger fixer Einkommen werden dabei in der Regel Wertmengen "errechnen", die die Ergebnisse von Empfängern residualer Einkommen übersteigen. Abweichende Größenvorstellungen der Interessengruppen führen zu einem Konflikt über den Verteilungsgegenstand, der dem eigentlichen Verteilungskonflikt vorgelagert ist. Eine Handhabung des Konflikts[2] ist beispielsweise dadurch denkbar, daß Versuche, die Verteilungskonkurrenten von der Richtigkeit einer Ermittlungsmethode zu überzeugen, zum Erfolg führen. Eine weitere Möglichkeit der Konflikthandhabung besteht in der Einigung auf eine nachprüfbare Ermittlungsmethode, z.B. in der Ermittlung der Kapitalerträge nach dem versteuerten Gewinn.[3] Kommt keine Einigung über die verteilungsfähige Wertmenge zustande - das trifft insbesondere für Tarifverhandlungen zu -, so gehen die Prämissen, Methoden und Ergebnisse der Messung und Prognose als Argumente in den Verteilungsprozeß ein.

---

1) Der Gewinn läßt sich aufgrund der Bewertungsprobleme auch am Periodenende nicht eindeutig feststellen.

2) Thiele hält den Begriff der "Konflikthandhabung" wegen der möglichen sprachlichen Assoziation von "Konfliktregelung" und "Konfliktlösung" mit endgültiger Beseitigung von Konflikten als Oberbegriff für alle Aktivitäten zum Abbau von Konflikten für angemessener. Vgl. Thiele (1968) S. 24. Diese Diktion wird hier übernommen.

3) Dieser Weg ist allerdings nur bei einer ex post-Verteilung, z.B. für Erfolgsbeteiligungssysteme, gangbar.

III. Die Notwendigkeit einer sozialwissenschaftlich fundierten Betrachtungsweise der einzelwirtschaftlichen Verteilung

1. Konflikt- und Verteilungsebenen

Konflikte um die Verteilung der Wertschöpfung auf die Organisationsmitglieder sind auf verschiedenen Ebenen zu beobachten.[1] Das einzelne Organisationsmitglied bildet Vorstellungen über das von ihm gewünschte und das anderen Organisationsmitgliedern zustehende Einkommen. Gegensätzliche Verteilungsinteressen in der Betriebswirtschaft stehen sich demnach grundsätzlich auf der Individualebene gegenüber.

Weisen Forderungen von Organisationsteilnehmern, meist aufgrund spezifischer Gemeinsamkeiten ihrer Stellung im Produktionsprozeß, ähnliche Strukturen in Stärke und Richtung auf, so werden innerhalb dieser Gruppe und gegenüber anderen Individuen oder Gruppen Konflikte unterschiedlicher Stärke wahrgenommen. Derartige "Konfliktgefälle" können zu Koalitionen von Organisationsmitgliedern und dadurch zu einer wirkungsvolleren Vertretung ihrer Interessen führen.[2] Konflikte werden damit auf die Gruppenebene verlagert. Koalitionsbildungen der beschriebenen Art sind als temporäre Erscheinungen, z.B. bei vorübergehend empfundener Unterbezahlung der Belegschaft eines Betriebsteils, aber auch als Erscheinungen mit langfristigem Charakter denkbar. Neben dem Konflikt der Koalitionen "Arbeit" und "Kapital" als dem Grundkon-

---

1) Vgl. Enseling (1966) S. 27 ff.

2) Vgl. z.B. Fäßler (1967) S. 128; Coser (1965) S. 166 ff.; Thiele (1968) S. 264 ff.; Riker (1965) S. 12 ff. Diese Überlegungen liegen auch spieltheoretischen Ansätzen bei n-Personen-Spielen zugrunde ($n > 2$).

flikt der betrieblichen Verteilung[1] ist der in der Literatur häufig angesprochene, in seiner Bedeutung jedoch tendenziell schwindende Konflikt zwischen den Gruppen der Arbeiter und der Angestellten[2] als Beispiel langfristiger Koalitionsbildung anzuführen. Die Mehrschichtigkeit der Konfliktbeziehungen, die auch in ebenenspezifischen Machtkonstellationen zum Ausdruck kommt, macht deutlich, daß die betriebliche Verteilung nicht aus einem einzigen, die Einkommensrelationen simultan festlegenden Prozeß resultiert.[3] Vielmehr erfolgt die Handhabung des Verteilungskonflikts auf verschiedenen Ebenen, auf denen gegensätzliche Verteilungsvorstellungen von einzelnen Organisationsmitgliedern und Koalitionen - individual oder von bestellten Interessenvertretungen vorgebracht - aufeinandertreffen. Sie sollen als Verteilungsebenen bezeichnet werden. Neben gesetzlich oder durch Vereinbarung institutionalisierten Ebenen der Konflikthandhabung sind auch Verteilungsprozesse informalen Charakters zu beachten.

Das Tarifvertragsgesetz[4] institutionalisiert die Ebene des Tarifkonflikts, auf der Vertreter der Arbeitgeber und der Gewerkschaften über die Festlegung der Tariflöhne und -gehälter die Verteilung der Wertschöpfung beeinflussen.[5] Die hieraus resultierende Verteilung ist

---

1) Vgl. z.B. Brock et al. (1969) S. 56 ff.; Burisch (1971) S. 148; Mayer (1967) S. 3; Arndt (1957) S. 11 ff.; Michl (1968) S. 21.

2) Beim Arbeiter/Angestellten-Konflikt stehen jedoch nicht unbedingt monetäre Aspekte im Vordergrund.

3) Lediglich in Betriebswirtschaften mit relativ geringer Zahl an Organisationsmitgliedern ist eine Verteilung "in einem Schritt" denkbar.

4) Vgl. Tarifvertragsgesetz (TVG) vom 9.4.1949 in der Fassung des Bundesgesetzes vom 11.1.1952.

5) Auf weitere mögliche verteilungsrelevante Inhalte von Tarifverhandlungen und -verträgen wird im dritten Kapitel hinzuweisen sein.

indes nicht allein Ausdruck divergierender Vorstellungen der Organisationsmitglieder individueller Betriebswirtschaften, da über die Gewerkschaften und evtl. die Arbeitgeberverbände auch Vorstellungen unternehmensexterner Individuen und Gruppen in den Konflikt eingehen.

Die Ebene der Betriebsvereinbarungen erfährt in Betrieben, die dem Betriebsverfassungsgesetz[1] unterliegen, eine gesetzliche Regelung. Konfliktgegenstand zwischen der Unternehmungsleitung und dem Betriebsrat bilden für die Verteilung vor allem Fragen der Entlohnungsmethoden.[2] In nicht unter das Betriebsverfassungsgesetz fallenden Unternehmen sind Verteilungskonflikte auf dieser Ebene auf informaler Basis möglich.

Sehen Organisationsmitglieder ihre Forderungen durch die Verteilungsergebnisse der beschriebenen Ebene nicht erfüllt, so können sie versuchen, über die Ebene der Individualvereinbarungen mit dem Arbeitgeber bzw. der autorisierten Personalabteilung ihre Vorstellungen durchzusetzen. Dies betrifft insbesondere außertarifliche Angestellte, grundsätzlich jedoch auch alle übrigen Arbeitnehmer. Gesetzliche Vorschriften, insbesondere der Sozialgesetzgebung (z.B. Vermögensbildung, Rentenversicherung für Angestellte und Arbeiter, Krankenversicherung, Mutterschutzgesetze, Lohnfortzahlungen im Krankheitsfalle) entziehen einen Teil der Wertschöpfung der freien betriebsinternen Verfügbarkeit, indem sie die Zuordnung von Einkommensteilen auf Organisationsteilnehmer regeln.[3] Über die Beeinflussung der Gesetz-

---

1) Vgl. Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) vom 11.10.1952.

2) Vgl. § 56 BetrVG.

3) Bei Mellerowicz findet sich eine Übersicht über die Sozialgesetze; vgl. Mellerowicz (1971) S. 40 ff.

gebungsorgane kann damit auf das Verteilungsergebnis eingewirkt werden.[1] Dies trifft auch auf Gesetze zu, die über die Regelung der Betriebsverfassung auf die Machtstrukturen in der Unternehmung einwirken.[2] Diese Problematik soll jedoch im weiteren nicht mehr aufgegriffen werden.

Zwischen den Verteilungsebenen läßt sich eine zeitliche oder funktionale Rangordnung nicht feststellen. Beteiligter Personenkreis, Ausprägung der Prozeßdeterminanten und damit auch die Verteilungsergebnisse auf den einzelnen Ebenen sind interdependent. Eine Darstellung und Analyse der Verteilung einzelwirtschaftlicher Wertschöpfung kann deshalb nicht auf die isolierte Betrachtung einzelner Ebenen beschränkt bleiben, deren verteilungsfähige Wertmenge aufgrund der Interdependenzen nicht bestimmbar ist; erst die Kenntnis der Einkommensrelationen als Resultante aller Verteilungsebenen läßt Folgerungen und Beurteilungen sinnvoll erscheinen.

2. Die Relevanz vorliegender verteilungstheoretischer Konzeptionen für die Erklärung der betrieblichen Verteilung

Wenn die vorliegende Arbeit als Versuch eines programmatischen Ansatzes einer Theorie der Verteilung einzelwirtschaftlicher Wertschöpfung verstanden sein will, so impliziert dies, daß vorliegende Konzeptionen zur Erklärung der betrieblichen Verteilung als nicht befriedigend anzusehen sind. Angesichts der unübersehbaren Fülle vertei-

---

1) Marchal sieht in der Beeinflussung der Gesetzgebung ein "additional battlefield" der gewerkschaftlichen Arbeit; vgl. Marchal (1957) S. 149. Zur politischen Präsenz und Aktivität von Verbänden vgl. auch Schmölders (1965).

2) Fäßler (1970) S. 24.

lungsrelevanter Aussagensysteme - Ausdruck des hohen Stellenwerts der Verteilungsproblematik innerhalb wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsbemühungen - mag eine derartige These zumindest als kühn erscheinen. Die Aufgabe wird deshalb sein, durch eine kritische Durchleuchtung von Verteilungstheorien Argumente für diese Behauptung zu finden. Dabei kann es in zweifacher Hinsicht nicht im Sinne des Themas liegen, verteilungstheoretische Konzeptionen auf dogmengeschichtlicher Basis zu referieren. Zum einen muß eine Auswahl der zu diskutierenden Theorien vorgenommen werden, die nach der theoriegeschichtlichen Bedeutung und der vermuteten Relevanz für die Erklärung der betrieblichen Verteilung erfolgt. Zum anderen beschränkt sich die jeweilige Darstellung auf den für das Verständnis und die Fundierung der Ansatzpunkte der Kritik für notwendig erachteten Umfang.

Eine themenbezogene Systematisierung verteilungstheoretischer Aussagensysteme erweist sich aufgrund ihrer Vielgestaltigkeit als schwierig. Als literarisches Anordnungskriterium dient hauptsächlich der dogmengeschichtliche Zusammenhang.[1] Die hier vorgenommene Trennung in Zurechnungstheorien und Machttheorien soll lediglich als grobe Orientierung, nicht dagegen als wissenschaftlich exakte Ordnung verstanden werden.[2] Als "Zurechnungstheorien" sollen Konzeptionen bezeichnet werden, die eine Verteilung der Wertschöpfung auf Produktionsfaktoren bzw. Organisationsmitglieder gemäß

---

1) Vgl. z.B. Krelle (1962); Krelle (1961); Preiser (1959).

2) Eine ähnliche Einteilung nimmt Zarnowitz vor; vgl. Zarnowitz (1951) S. 18 f.

deren anteilmäßigem (meßbarem) Leistungsbeitrag zur Erstellung der Wertschöpfung behaupten.[1] Machttheorien führen demgegenüber die resultierende Verteilung auf den Einfluß der Machtrelationen zwischen den am Verteilungsprozeß Beteiligten zurück, die innerhalb der ökonomischen Gesetze oder unmittelbar zur Wirkung gelangen. Die Klassifizierung ist nicht in allen Fällen eindeutig vorzunehmen, da verschiedene Theorien Elemente beider Kategorien aufweisen. Eine Subsumierung verteilungsrelevanter Aussagen der Betriebswirtschaftslehre unter die gebildeten Kategorien wäre aus Gründen der Systematik wünschenswert und theoretisch auch durchführbar, die unterschiedlichen Problemstrukturen, Betrachtungsweisen und Zielrichtungen lassen ihre getrennte Untersuchung jedoch zweckmäßiger erscheinen.

21. Zurechnungstheorien

Die von Landauer als "Wertttheorie der Komplementärgüter"[2] bezeichneten Zurechnungstheorien sind aus der österreichischen Grenznutzenschule hervorgegangen. Ihr Problem war "die Bestimmung des Anteils, der den verschiedenen Produktionsfaktoren aus ihrer Mitwirkung an der Produktion vom gemeinsamen Ertrag zuzurechnen sei - also ein Problem der Produktionstheorie".[3] Von ihren verschiedenen Entwicklungsstadien, Varianten und Anwendungsformen[4] hat lediglich die Grenzproduktivitätstheorie über dogmenhistorisches Interesse hinausreichende (auch

---

1) Vgl. auch Preiser (1957b) S. 196.

2) Landauer, C.: Grundprobleme der funktionellen Verteilung des wirtschaftlichen Wertes, S. 74, zitiert nach Zarnowitz (1951) S. 23.

3) Preiser (1957b) S. 196.

4) Dogmengeschichtliche Abrisse der Entwicklung der Zurechnungstheorien zur Grenzproduktivitätstheorie finden sich bei Zarnowitz (1951) und Stigler (1959).

aktuelle) Bedeutung erlangt. Ihr entwicklungsgeschichtlicher Weg führt von der Erklärung makroökonomischer Verteilung zur mikroökonomischen Fassung, auf die sich die Betrachtung der Zurechnungstheorien beschränken wird.[1] Die Überlegungen der Grenzproduktivitätstheorie gehen von der funktionalen Unterteilung in die Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital und Boden aus,[2] die von Unternehmern zur Leistungserstellung kombiniert werden und durch deren Zusammenwirken sich der Ertrag bildet. Es ist nun die Frage zu beantworten, welche Menge an Produktionsfaktoren der Unternehmer nachfragen wird. Die Ableitung der Faktornachfrage erfolgt unter teilweise stringenten Modellprämissen. Die wichtigsten Annahmen sind in der folgenden Zusammenfassung enthalten.[3]

1. Der die Produktionsfaktoren kombinierende Unternehmer strebt nach Maximierung des Gewinns;
2. auf Faktor und Absatzmärkten herrscht vollkommene atomistische Konkurrenz;
3. es gilt das Gesetz vom abnehmenden Grenzertrag; die Produktionsfaktoren sind vollständig homogen und teilbar;
4. Produktionsfunktionen und Grenzproduktivitätskurven sind bekannt oder ermittelbar;

---

1) So wird auf eine Darstellung der Produktivitätstheorie verzichtet, die sich - vor allem in der Betrachtungsweise bei Dietzel und P. Arndt - der Grenzproduktivitätstheorie annähert, ihr nach Krelle aber "definitiv unterlegen" ist; vgl. Krelle (1962) S. 28.

2) Zwischen Kapital und Boden besteht für diese Problematik kein prinzipieller Unterschied, sie können folglich als sachliche Produktionsfaktoren zusammengefaßt werden. Vgl. Preiser (1957b) S. 196.

3) Eine umfassende Darstellung der Modellvoraussetzung findet sich bei Günthardt (1965) S. 87 f.

5. kreislauftheoretische Aspekte bleiben unbeachtet, unternehmerische Anpassungsprozesse auf veränderte Löhne ziehen beispielsweise keine Variation der Absatzpreise nach sich;
6. die Betrachtung ist komperativ-statisch und beschränkt sich auf Gleichgewichtszustände.

Nach Prämisse 1 wird der Unternehmer die Beschäftigung eines zusätzlichen Produktionsfaktors für zweckmäßig erachten, solange dies zu einer Erhöhung des Gesamtgewinns führt.[1] Dazu ist der Faktorpreis k_i mit der Ertragssteigerung durch den zusätzlichen Faktoreinsatz zu vergleichen.[2] Die Faktorpreise bilden gemäß Prämisse 2 für die einzelne Unternehmung ein Datum; sie resultieren aus dem Schnittpunkt der aggregierten Nachfragekurven und der makroökonomischen Angebotskurve eines jeden Faktors. Zur Ermittlung der marginalen Ertragssteigerung ist vom physischen Grenzprodukt des Faktors auszugehen. Es bezeichnet "die Menge des Endprodukts, die man durch Mehreinsatz einer Faktoreinheit der Art i mehr erzeugen kann, während alle übrigen Faktormengen konstant bleiben".[3] Das physische Grenzprodukt läßt sich formelmäßig durch

$$(1) \qquad P'_i = \frac{\partial P}{\partial m_i}$$

ausdrücken. P bedeutet dabei die Erhöhung des physischen Gesamtproduktes, m_i den zusätzlichen Einsatz des

---

1) Vgl. Rothschild (1963) S. 19.
2) Vgl. z.B. Hicks (1966) S. 8 f.
3) Krelle (1962) S. 39.

Faktors i.[1] Die Multiplikation des physischen Grenzprodukts mit dem gegebenen Produktpreis p ergibt das Wertgrenzprodukt. "Das Wertgrenzprodukt ist die Größe, die dem Unternehmer sagt, was eine zusätzlich eingestellte Einheit des variablen Produktionsfaktors ihm bringt."[2] Für das Gewinnmaximum gilt folglich die Bedingung:

$$(2) \qquad k_i = p.P'_i = p. \frac{\partial P}{\partial m_i}$$

"Das ist der Grenzproduktivitätssatz. Er stellt nichts anderes dar, als die auf den Input bezogene Regel der Gewinnmaximierung."[3] Da die Beziehung allgemein abgeleitet wurde, trifft sie für jeden Produktionsfaktor zu. Tritt nun beispielsweise eine Veränderung des Lohnsatzes von l_1 auf l_2 durch Verschiebung der gesamtwirtschaftlichen Kurve des Arbeitsangebotes ein, so kann die Unternehmung nur durch eine Beschäftigungsvariation von B_1 auf B_2 ihre Gleichgewichtssituation erreichen. Dieser Zusammenhang läßt sich anhand von Abbildung 1 aufzeigen.[4]

Die Kurve des physischen Grenzprodukts der Arbeit ist durch die individuellen technischen Produktionsbedingungen der Unternehmung bestimmt. Ihr Verlauf ist linear angenommen. Durch ihre lediglich lineare Transformation

---

1) Korrekterweise müßte $\frac{\partial P}{\partial m_i}$ als Grenzproduktivität des Faktors i bezeichnet werden. "Das eigentliche Grenzprodukt (...) erhält man erst, wenn man die Grenzproduktivität eines Faktors mit einer (infinitesimalen) Änderung der Faktoreinsatzmenge multipliziert." Günthardt (1965) S. 64 f.

2) Preiser (1957b) S. 198.

3) Preiser (1959) S. 626. Zum gleichen inhaltlichen Ergebnis kam schon Thünen; vgl. Krelle (1962) S. 7.

4) Vgl. Preiser (1957b) S. 199; Günthardt (1965) S. 89.

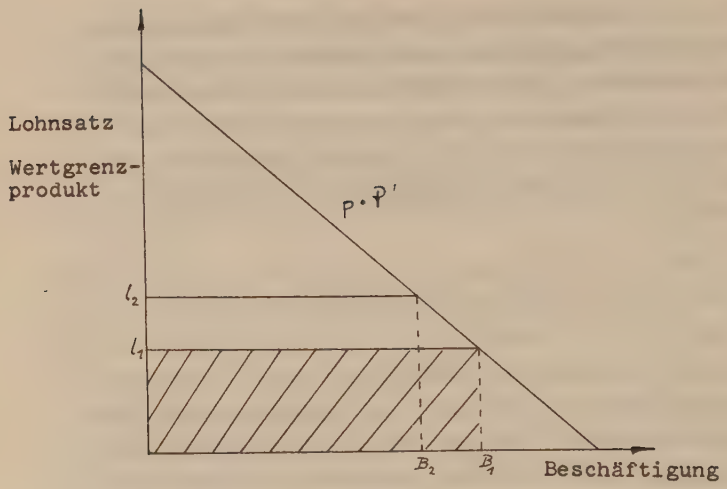

Abb. 1: Beziehung zwischen Lohnhöhe und Beschäftigung

bei der Multiplikation mit p ist auch der Verlauf der Kurve des Wertgrenzprodukts linear. Die Kurve des Wertgrenzprodukts stellt die Nachfragekurve der Unternehmung nach dem Faktor Arbeit dar.

Aus der Darstellung läßt sich auch die Verteilung des Gesamtprodukts einer Unternehmung auf die Produktionsfaktoren ersehen. In der Relation von Lohneinkommen zu Kapitaleinkommen drückt sich die relative Seltenheit der Faktoren aus.[1)] Das schraffierte Rechteck entspricht dem Lohnanteil, bei einem Lohnsatz von l_1, das darüberliegende Dreieck zeigt den Anteil der Kapitaleinkommen.

---

1) Preiser (1957b) S. 202.

Die Aussagen der Grenzproduktivitätstheorie blieben nicht unwidersprochen. Kritik entzündet sich vor allem an verschiedenen, dem realen Wirtschaftsgeschehen nicht entsprechenden Prämissen. Praktisch unbestritten bleibt die Gewinnmaximierungshypothese, die jedoch aufgrund der Ergebnisse der intensiven betriebswirtschaftlichen Zielforschung der letzten Jahre[1] einer Relativierung bedarf. Die mangelnde Realitätsnähe der Prämisse 2, der atomistischen Konkurrenz auf allen Märkten, ist offensichtlich. Ihre Aufgabe bereitet indes für die mikroökonomische Betrachtung keine Schwierigkeiten.

Bei Bestehen eines Angebotsmonopols der Unternehmung stellt der Produktpreis keine gegebene Größe mehr dar. Das physische Grenzprodukt ist damit nicht mehr mit dem Produktpreis, sondern mit dem Grenzerlös zu multiplizieren, der nach der Amoroso-Robinson-Relation der Formel

$$(3) \qquad E' = p \cdot \left(1 - \frac{1}{\varepsilon}\right)$$

entspricht. bedeutet die Elastizität der Nachfrage. Als Gewinnmaximierungsregel ergibt sich somit:[2]

$$(4) \qquad k_i = p_i \cdot p \left(1 - \frac{1}{\varepsilon}\right)$$

Hat die Unternehmung eine monopsonistische Stellung auf Produktionsfaktormärkten inne, so tritt an die Stelle des vorgegebenen Lohnsatzes die Grenzausgabe, deren Beziehung zum Lohnsatz durch die Angebotselasti-

---

1) Vgl. z.B. Heinen (1971a); Bidlingmaier (1964); Bidlingmaier (1968); Kirsch (1969); Kaplan/Dirlam/Lanzilotti (1958); White (1960); Schmidt-Sudhoff (1967).

2) Vgl. Preiser (1957b) S. 211; Günthardt (1965) S. 90; Rose (o.J.) S. 28.

zität bestimmt ist. In diesem Fall lautet der Grenzproduktivitätssatz:[1)]

$$(5) \qquad k_i \cdot (1 + \frac{1}{\varepsilon}) = \bar{p} \cdot P_i$$

Monopolstellungen auf der Angebots- und der Nachfrageseite führen zu einer anderen Verteilung als bei vollkommenen Märkten. Dem Unternehmer fällt zu Lasten der Faktoreinkommen der Monopolgewinn zu. Die im Modell nicht berücksichtigten dynamischen Gewinne (vgl. Prämisse 6), der Pioniergewinn im Sinne Schumpeters und der Marktlagen- oder Q-Gewinn Preisers[2)], modifizieren das grenzproduktivitätstheoretisch ermittelte Verteilungsergebnis ebenfalls zugunsten der Unternehmer. Während Polypol- und Monopolsituationen eine eindeutige Ableitung des Gewinnmaximums und der mikroökonomischen Verteilung zulassen, können, wie die Preistheorie nachweist, für die Festlegung der Nachfrage- und Angebotspreise im Falle von Oligopolen und bilateralen Monopolen nur Unbestimmtheitsbereiche angegeben werden.[3)] Die Verteilung ist damit nicht mehr durch ökonomische Faktoren eindeutig determiniert.

Die gemäß Prämisse 3 zugrundeliegende Produktionsfunktion mit substitutionalen Produktionsfaktoren und fallenden partiellen Grenzerträgen, ein Grundpfeiler der Grenzproduktivitätstheorie, muß zumindest für den industriellen Bereich als nicht repräsentativ bezeichnet werden.[4)] Mit ihrer Aufgabe entfällt die Möglichkeit der Ableitung

---

1) Vgl. Preiser (1957b) S. 211; Rose (o.J.) S. 31; zur graphischen Darstellung monopolistischer und monopsonistischer Marktverhältnisse vgl. Zarnowitz (1951) S. 112 und 120; Günthardt (1965) S. 91.

2) Zu den Erscheinungsformen des Profits vgl. Preiser (1957c) insbes. S. 159 ff.

3) Vgl. Krelle (1961b) S. 247 ff. und 406 ff.; Schleicher (1967) S. 35 ff.

4) Vgl. Gutenberg (1967) S. 316; Heinen (1970b) S. 189.

von Grenzproduktivitätskurven einzelner Faktoren. Auch bei substitutionalen Faktoren stehen einer exakten Ermittlung des Faktorgrenzprodukts Schwierigkeiten bei der numerischen Erfassung von Produktions- und Absatzfunktionen entgegen,[1] die zudem laufend Schwankungen unterliegen.[2] Vor allem auf die Leistungsabgabe des arbeitenden Menschen wirken eine Vielzahl nicht erfaßbarer Faktoren ein.[3] Die besonders für den Faktor Arbei unrealistische Annahme der Homogenität umgeht Hicks mit dem Vorschlag "to treat each man as a separate factor of production. His internal marginal product is then easy enough to identify - it is the difference which would be made to the total produce of the firm in which he is engaged if his labour were to be removed".[4]

Weitere Kritik richtet sich gegen die Interpretation der Ergebnisse der Theorie. Ausgangspunkt soll die vor allem von Clark vertretene These sein, die resultierende Verteilung sei gerecht, da jeder den Anteil bekomme, den er selbst produziert.[5] Eine derartige Argumentation übersieht, daß jeder Produktionsfaktor auch bei monopolistischen Marktformen nach seinem Grenzprodukt entlohnt wird. "Er erhält es immer, weil dies die Bedingung für die Gewinnmaximierung ist."[6] Wie Zarnowitz zeigt,[7]

---

1) Vgl. Schneider (1969) S. 240 f.

2) Vgl. z.B. Matzner (1967) S. 12 f.

3) Vgl. dazu beispielsweise March/Simon (1966) S. 52 ff.; Gutenberg (1967) S. 11 ff.; Sutermeister (1963) S. 5 ff.; Wagner (1966) insbes. S. 31 ff.

4) Hicks (1966) S. 28 (Unterstreichung im Original kursiv).

5) Vgl. dazu die ausführliche Kritik bei Zarnowitz (1951) S. 33 ff.

6) Preiser (1957 b) S. 212.

7) Vgl. Zarnowitz (1951) S. 123.

kann der "Ausbeutungslohn" unter Umständen höher liegen als der Konkurrenzlohn. Aufgrund der Vernachlässigung der Angebotsseite wird die Verteilung aus den technischen Produktionsbedingungen erklärt. "In Wirklichkeit vollzieht sich der Prozeß der Verteilung im Zusammenwirken gesellschaftlicher, psychologischer und technischer Bedingungen, wobei den gesellschaftlichen besondere Bedeutung zukommt. Insbesondere ist die relative Seltenheit der Produktionsfaktoren, die sich in ihren Grenzprodukten wie in den Preisen ihrer Dienste widerspiegelt, keineswegs ein natürliches Phänomen, sondern ein gesellschaftliches."[1] Erst die gesellschaftlichen Bedingungen können Machtsituationen, die auch bei vollkommenen Märkten das Faktorangebot beeinflussen, und die Beziehung zwischen Zurechnung und Zuteilung auf die Faktoren erklären. Eine Analyse dieser Einflußgrößen versuchen die Machttheorien.

22. Machttheorien

Machttheorien sind Konzeptionen, die die Verteilung als das Resultat der Wirkung gesellschaftlicher und individueller Machtstellungen ansehen. Die Mehrzahl der Vertreter dieser Anschauungsrichtung ist dabei der Ansicht, daß die sozialen Machtfaktoren im Rahmen der ökonomischen Gesetzmäßigkeiten wirksam werden, also über den Preisbildungsprozeß auf die Verteilung Einfluß nehmen.[2] Auf die Änderung der absoluten und relativen Einkommen durch monopolistische Machtstellungen ist schon im Rahmen der

---

1) Preiser (1959) S. 627; Preiser (1957b) S. 200; vgl. auch Albert(1967) S. 496; Dobb (1970) S. 101; Mohr (1968) S. 36 f.; Krelle (1962) S. 54.

2) Vgl. Zarnowitz (1951) S. 18; Preiser (1959) S. 623; Krelle (1962) S. 73.

Betrachtung der Grenzproduktivitätstheorie hingewiesen worden. Der Machtfaktor Marktform kann damit hier vernachlässigt werden. Ausgangspunkt der Überlegung sei die Smith'sche These, der (ungleichmäßige) Besitz von Produktionsmitteln führe dazu, daß der Arbeitslohn nicht den gesamten Arbeitsertrag ausmache. Aus dieser These folgt wegen der Machtunterlegenheit der Arbeiter gegenüber den Besitzenden[1], vor allem aufgrund des Angebotszwangs der Arbeiter, die Existenzminimumtheorie des Lohnes. Sie bildet eine wichtige Grundlage der Überlegungen von Marx.[2] Gemäß der von Marx vertretenen Arbeitswertlehre bestimmt sich der Wert eines Gutes nach der zu seiner Produktion gesellschaftlich notwendigen Arbeitszeit.[3] Diese Beziehung unterstellt er auch für den Wert der Arbeit selbst. Der Lohn eines Arbeiters entspricht dann den Reproduktionskosten seiner Arbeitskraft.[4] Der Wert der Arbeitskraft wird dabei durch physische und gesellschaftliche Elemente bestimmt; das physische Existenzminimum stellt die Untergrenze dar.[5]

Der Wert eines im Kombinationsprozeß der Produktionsfaktoren geschaffenen Gutes bestimmt sich nach der notwendigen originären Arbeitszeit und den verzehrten Produktionsmitteln("geronnene" Arbeit). Die Wertschöpfung

---

1) Vgl. Marx (1953a) S. 176.

2) Es ist hier nicht der Ort, das Theoriegebäude von Marx auch nur im Überblick wiederzugeben. Dazu sei auf die umfangreiche Literatur verwiesen, die z.B.bei Engels (1961) S. 188, Peter (1961) S. 205 f. und Renner (1965) S. 207 ff. zusammengestellt ist. Die Darstellung bleibt auf eine Zusammenfassung seiner verteilungstheoretischen Aussagen beschränkt.

3) Vgl. Marx (1953a) S. 44.

4) Vgl. Marx (1953a) S. 178.

5) Zur Frage des physischen und sozialen Existenzminimums vgl. z.B. Piel (1968).

auf einer Produktionsstufe, Marx spricht vom Wertprodukt, entspricht der in die Produkte auf dieser Stufe eingegangenen Arbeitszeit. "Diese Wertschöpfung, obwohl gemäß der Marx'schen Arbeitswertlehre alleiniges Ergebnis des Faktors Arbeit, geht infolge der kapitalistischen Eigentumsordnung, nach der Produkte, die aus dem Zusammenwirken von Arbeit, Boden und Kapital entstanden sind, dem Eigentümer von Boden und Kapital zufallen, in das Eigentum des Kapitalisten über."[1] Die Differenz zwischen Wertschöpfung und zu zahlendem Lohn (Reproduktionskosten), der Mehrwert, stellt damit Einkommen der Kapitalisten dar. Aus deren Gewinnstreben folgt, "daß der Wert der Arbeit stets kleiner sein muß als ihr Wertprodukt, denn der Kapitalist läßt die Arbeitskraft stets länger funktionieren als zur Reproduktion ihres eigenen Wertes nötig ist".[2] Arbeitet der Kapitalist (teilweise) mit geliehenem Kapital, so hat er aus dem ihm zufließenden Mehrwert einen von der Profitrate abhängigen, indes nicht durch ein ökonomisches Gesetz bestimmbaren Zins zu zahlen.[3]

Einem langfristigen Ansteigen der Löhne wirken nach Marx der durch die Konkurrenz erzwungene arbeitssparende technische Fortschritt, Möglichkeiten der Unternehmer zur Änderung der organischen Zusammensetzung des Kapitals als Reaktion auf Lohnerhöhungen und das unterstellte, das variable Kapital (die nachgefragte Arbeitsmenge) übersteigende Bevölkerungswachstum entgegen.[4] Die relative Abnahme des variablen Kapitals

---

1) Renner (1965) S. 32.
2) Marx (1953a) S. 564.
3) Vgl. Marx (1953b) S. 396.
4) Vgl. dazu z.B. Renner (1965) S. 35 ff.

hat eine langfristige Verschiebung der Verteilung zugunsten der Kapitalisten zufolge. Auf die aus dem tendenziellen Fallen der Profitrate und dem Gesagten folgenden Akkumulations-, Verelendungs- und Zusammenbruchsthesen braucht hier nicht näher eingegangen zu werden, da sie für die Verteilung kaum zusätzliche Aspekte erbringen.

Kritik und geschichtliche Entwicklung haben die verteilungstheoretisch relevanten Ergebnisse des Marx'schen Theoriegebäudes in fast allen Punkten als der ökonomischen Realität nicht entsprechend nachgewiesen.[1] Die Argumentation zielt insbesondere auf die Arbeitswerttheorie als Erklärungsgrund der Lohnhöhe und auf die aus der historischen Situation bedingten Hypothesen zum Bevölkerungswachstum und der Wirksamkeit der Gewerkschaftsbildung. Wenn trotz ihres mangelnden Erklärungswerts auf die Verteilungsüberlegungen von Marx eingegangen wurde, so geschah dies hauptsächlich aus zwei Gründen. Zum einen sollte der politischen Wirkung Rechnung getragen werden, die die Werke von Marx und jüngerer Vertreter seiner Theorie hervorgerufen haben. Nicht zuletzt manifestiert sich Marx'sches Gedankengut in Argumenten und Vorstellungen von Arbeitnehmern zur Verteilung der betrieblichen Wertschöpfung. Popitz weist darauf hin, daß Marx "die Sozialstruktur der kapitalistischen oder besser der industriellen Gesellschaft auf den Nenner der Dichotomie gebracht hat".[2] Zum anderen erwiesen sich seine Denkansätze zu den Grundzusammenhängen der kapitalistischen Produktionsweise und Verteilung, geprägt durch Machtstellungen aufgrund ungleicher Besitzverhält-

---

1) Eine ausführliche Zusammenstellung kritischer Einwände findet sich z.B. bei Renner (1965).

2) Popitz (1958) S. 96 (Unterstreichung im Original kursiv).

nisse, als wegweisend für die von Preiser als Quasimonopoltheorien[1] bezeichnete Richtung der Machttheorien.[2] "Von Marx ist in die moderne Lohntheorie das Bewußtsein übergegangen, daß die Lohnhöhe nicht durch natürliche und damit 'ewige' Gesetze bestimmt ist, sondern von sozialen und damit historisch-wandelbaren Verhältnissen abhängt."[3]

Die auf Oppenheimer zurückgehende, dort allerdings auf den Faktor Boden beschränkte Quasimonopoltheorie (auch Klassenmonopoltheorie) "beruht auf der einfachen Überlegung, daß es bei völlig freier Konkurrenz nur Arbeitseinkommen geben kann; alle Besitzeinkommen, ob Profit oder Rente, müssen daher aus Konkurrenzbeschränkungen abgeleitet werden."[4] Freie Konkurrenz im gebrauchten Sinne setzt eine vollkommen gleichmäßige Verteilung bzw. eine freie Verfügbarkeit der Sachmittel voraus, so daß jeder die Möglichkeit hat, zum selbständigen Produzenten zu werden. Bei ungleicher Verteilung von Boden und Kapital besteht demnach keine Chancengleichheit, denn "der Wettbewerb um und in Unternehmerstellung entwickelt sich im wesentlichen innerhalb der Klasse der Besitzenden, die Besitzlosen und relativ Besitzarmen bleiben praktisch ausgeschlossen".[5] Der Besitz von Produktionsmitteln verleiht damit eine monopolähnliche Machtposition, die die Erzielung eines Besitzeinkommens ermöglicht.[6] Die Besitzverteilung wirkt über den Preisbildungsprozeß auf die Einkommensverteilung. Der Quasimonopoltheorie gelingt

---

1) Vgl. Preiser (1957a) S. 189; Preiser (1957b), S. 216 Fußnote.

2) Vgl. Zarnowitz (1951) S. 18.

3) Krelle (1961a) S. 6.

4) Preiser (1959) S. 625.

5) Zarnowitz (1951) S. 217.

6) Die Frage, ob die Ausnutzung der Monopolstellung durch Abzug vom Konkurrenzlohn oder durch Aufschlag auf den Arbeitskostenpreis erfolgt, braucht hier nicht weiter verfolgt zu werden. Vgl. dazu Zarnowitz (1951) S. 13 ff.

zwar die Erklärung der Ursache der Besitzeinkommen und der gegenseitigen Bedingtheit von Arbeitseinkommen und Besitz, nicht jedoch die exakte Ableitung der relativen Höhe der Einkommen.[1] Da die Grenzproduktivitätstheorie eben die Höhe dieser Einkommen bestimmen kann, nimmt Preiser eine Synthese beider Theorien vor. Die Situation auf dem Arbeitsmarkt ist nach Preiser dadurch geprägt, daß der besitzlose Arbeiter unter Angebotszwang steht, da er auf andere Einkommensarten neben dem Arbeitslohn nicht zurückgreifen kann. Sein Angebot ist deshalb gegenüber Lohnänderungen starr. "Wenn der Arbeiter selbst in gewissem Umfang Boden (oder Kapital, A.d.V.) besitzt, ist es elastisch; und es ergibt sich ein höherer Lohnsatz, ohne daß die Marktform dabei irgend eine Rolle spielte."[2] Die relative Seltenheit der Produktionsfaktoren erweist sich damit als ein soziales Phänomen. Die Lohnwirkung ergibt sich dadurch, daß der (gleichbleibenden) Nachfrage ein gemäß der Elastizität geringeres Arbeitsangebot gegenübersteht. Preiser weist weiter nach, daß der Einfluß gleichmäßigerer Besitzverteilung nicht auf die Änderung der funktionalen Einkommensverteilung beschränkt bleibt. Vielmehr verschiebt sich durch Sachmittelbesitz der Arbeiter auch die personelle Verteilung zu ihren Gunsten, da ihnen nunmehr auch ein Teil der Rente zufällt.[3]

Die Quasimonopoltheorie vermag zur Lösung einer weiteren Frage beizutragen, die sich der Grenzproduktivitätstheorie aufgrund ihrer natural-ökonomischen, von den technischen Bedingungen der Produktion ausgehenden Fun-

---

1) Vgl. Preiser (1957b) S. 217.
2) Preiser (1957a) S. 183.
3) Vgl. Preiser (1957a) S. 183 ff.

dierung gar nicht stellte. Es ist die Frage "warum in der Marktwirtschaft der produktive Beitrag den Produktionsfaktoren als Einkommen zufließt".[1] Die Grenzproduktivitätstheorie nimmt eine Trennung vor zwischen Produktion und Distribution, also zwischen der Zurechnung des Ertrags auf die Faktoren und der Zuteilung des Einkommens auf die hinter den Faktoren stehenden Personen. Diese zwei hintereinander geschalteten Teile der Verteilungstheorie gilt es jedoch auseinanderzuhalten. Denn "die Wertschöpfung kann den Produktionsfaktoren zugerechnet, aber nur Personen zugeteilt werden".[2] Da der Faktor Arbeit mit dem arbeitenden Menschen identisch ist, erscheint bei ihm eine Zuteilung des zuzurechnenden Anteils sinnvoll. Die Zuteilung des Ertrags der sachlichen Produktionsmittel auf Personen kann nur über das Rechtsinstitut des Privateigentums erklärt werden.[3] Der Eigentümer der Produktionsmittel erwirbt nicht aufgrund seiner Funktion eine Rente, sondern aufgrund seiner Machtposition gegenüber Besitzlosen. Denn "wenn diese (die Produktionsmittel A.d.V.) im Privateigentum sind, muß dem Eigentümer etwas geboten werden, damit er sie zur Verfügung stellt".[4] Die Rente erhält damit aber den Charakter einer Steuer; Einnahmen aus eigener Leistung bezieht nur der Arbeiter.

Der mit der Berücksichtigung von Machtfaktoren erhöhte Erklärungswert vor allem der Preiserschen Fassung der Quasimonopoltheorie erfährt durch die Stringenz der übernommenen grenzproduktivitätstheoretischen Prämissen

---

1) Preiser (1957b) S. 209 (Unterstreichung im Original kursiv).

2) Habig (1967) S. 181.

3) Vgl. Günthardt (1965) S. 145 f.; Preiser (1957b) S. 209.

4) Preiser (1957b) S. 213.

eine starke Relativierung. Dies gilt vor allem für die gleichsam mechanistisch ermittelbare Höhe der "Steuer" für die Überlassung von Produktionsmitteln.

Der von der Grenzproduktivitätstheorie vertretenen Ansicht, die Verteilung werde allein durch ökonomische Faktoren bestimmt (es gebe damit den "natürlichen" Arbeitslohn), steht eine weitere theoretische Richtung entgegen, die in strikter Unterscheidung von der technisch-ökonomisch determinierten Produktion die Verteilung als Ergebnis unmittelbar wirksamer sozialer und politischer Machtstellung zu erklären versucht. Zarnowitz bezeichnet diese Anschauungen, die die Anwendbarkeit wert- und preistheoretischer Sätze auf die Einkommensverteilung verneinen, als "primitive Machttheorien".[1)]

Tugan-Baranowski als prononciertester Vertreter der älteren[2)] "sozialen Theorie der Verteilung"[3)] vertritt die Auffassung, der Lohn sei eine soziale, keine ökonomische Kategorie und könne damit nicht mit dem Instrumentarium der Preistheorie abgeleitet werden. Aufgrund der weitgehenden Starrheit von Angebot und Nachfrage nach Arbeit liegen dem Kampf um die Einkommensrelationen

---

1) Vgl. Zarnowitz (1951) S. 19; bei Krelle finden sich die Bezeichnungen "soziologische" und "politische" und "Machttheorien". Vgl. Krelle (1961a) S. 4; Krelle (1962) S. 73.

2) Die neuere Machttheorie ist vor allem durch die allerdings ausschließlich makroökonomisch argumentierende französische Schule geprägt; vgl. z.B. Marchal/Lécaillon (1958a); Marchal (1957); Marchal/Lécaillon (1958b); Hosmalin (1960). Eine über Tugan-Baranowski hinausgehende, den tatsächlichen Einfluß verschiedener Machtfaktoren auf die Verteilungsrelationen aufzeigende Theorie wurde von ihr bisher noch nicht vorgelegt.

3) So ist der Titel seines Buches. Vgl. Tugan-Baranowski (1913).

lediglich soziale Machtverhältnisse zwischen Arbeit und Kapital zugrunde. Aus der Starrheit folgert er auch, daß eine durchgesetzte Erhöhung des Lohnsatzes ohne Beschäftigungswirkung zu Lasten der Gewinnmarge der Unternehmer geht. Ökonomische Begrenzungen des Lohnanteils sieht Tugan-Baranowski nach oben im Verschwinden des Profits, nach unten im Existenzminimum des Arbeiters.

Nun bedeutet nach Preiser "der Hinweis auf die Macht als direktem Bestimmungsgrund der Verteilung (...) in Wirklichkeit den Verzicht auf eine Erklärung".[1] In der Tat kann der Argumentation Tugan-Baranowskis lediglich ein rudimentärer verteilungstheoretischer Charakter zuerkannt werden. Die logische Verknüpfung der soziologischen Machttheorien mit den Ergebnissen der bisher referierten Verteilungstheorien läßt sich jedoch dadurch herstellen, daß die Spanne möglicher Lohnanteile bei Tugan-Baranowski als preistheoretischer Unbestimmtheitsbereich interpretiert wird.

Nach dem Erstarken der Gewerkschaften wird heute allgemein das Modell des bilateralen Monopols auf die Lohnverhandlungen übertragen.[2] Die Theorie des bilateralen Monopols ist durch das Fehlen eines eindeutig determinierbaren Gleichgewichts gekennzeichnet. An seine Stelle tritt ein Unbestimmtheitsbereich, innerhalb dessen der effektive Lohn durch Verhandlungen präzisiert wird. Auf die Frage nach den Grenzen des Verhandlungsspielraums sowie der Wirkungsweise von Ein-

---

1) Preiser (1957a) S. 173.

2) Vgl. z.B. Fellner (1949) S. 252 ff.; Schneider (1965b) S. 382; Pen (1959) S. 19 ff.; Külp (1965) S. 130; Dall'Asta (1971) S. 60.

flußfaktoren auf das konkrete Verhandlungsergebnis muß die Theorie des bilateralen Monopols allerdings die Antwort schuldig bleiben.[1)]

23. Betriebswirtschaftliche Erklärungsansätze der Wertschöpfungsverteilung

Im Mittelpunkt der betriebswirtschaftlichen Diskussion zum Problem der Verteilung der betrieblichen Wertschöpfung steht die Frage nach der Entlohnung des Produktionsfaktors Arbeit. Der traditionellen Betriebswirtschaftslehre liegt dabei eine weitgehend asymmetrische Betrachtung der betrieblichen Willensbildung zugrunde.[2)] Der betriebliche Leistungsprozeß wird als Kombination von Produktionsfaktoren angesehen,[3)] die nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip zu erfolgen hat. Dabei wird "für die menschliche Arbeit, die als dispositiver Faktor und als exekutive Arbeit im System vorkommt, unterstellt, daß sie nach den gleichen Regeln, wie sie für die anderen sachlichen Produktionsfaktoren gelten, im Betriebsprozeß eingesetzt wird".[4)] Die Arbeit erhält durch die Gleichstellung mit den Sachfaktoren einen Warencharakter, der besonders darin zum Ausdruck kommt, daß der Arbeitsvertrag als Kaufvertrag verstanden wird. Im System der Marktwirtschaft, das durch Privateigentum

---

1) Vgl. z.B. Külp (1965) S. 131; Zerche (1968) S. 9 f.; Rose (o.J.) S. 43 ff.

2) Vgl. dazu die Darstellung holistischer und modifiziert holistischer Unternehmensmodelle bei Fäßler (1970) S. 38 ff.

3) Vgl. Gutenberg (1967) S. 9 f.

4) Loitlsberger (1971) S. 85.

sowie die Prinzipien der Autonomie und der erwerbswirtschaftlichen Ausrichtung gekennzeichnet ist,[1] übernehmen die "Unternehmer" die kombinative Funktion, aus der sich auch ihr Anspruch auf Unternehmergewinn begründet.[2] Da der Unternehmer "das Ziel setzt, um dessentwillen die privatwirtschaftliche Unternehmung ins Leben gerufen wird",[3] erfolgt eine Gleichsetzung der Unternehmer- und der Unternehmungsziele.[4] "The concept of the firm to the economist is in reality the concept of the entreprenenrial role, which is treated as though it were the firm."[5]

Als einzige oder dominierende Zielsetzung unternehmerischen Handelns liegt der herkömmlichen Unternehmungstheorie die Gewinnmaximierung als letzte Steigerung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips zugrunde. Gewinn fällt als Residuum der vom Markt vergüteten Leistungen abzüglich der für ihre Erstellung eingesetzten Faktorwerte an,[6] in denen auch die bezahlten Löhne enthalten sind. Aus dem Gewinnmaximierungsstreben folgt somit "ein Streben nach einem Minimum an Lohnkosten bei einer festen Arbeitsleistung oder nach einem Maximum an Arbeitsleistung bei festen Lohnkosten".[7] Die sich daraus ergebende entgeltpolitische Situation für die Unternehmungsleitung soll anhand der Abbildung 2 auf-

---

1) Vgl. Gutenberg (1967) S. 445 ff.

2) Vgl. Gutenberg (1967) S. 5.

3) Rettel (1962) S. 59.

4) Vgl. z.B. Soelberg (1967) S. 21; Heinen (1971a) S. 28 ff.; Bidlingmaier (1964); Theiss (1969) S. 11.

5) McGuire (1964) S. 19.

6) Abgrenzungsprobleme seien hier vernachlässigt.

7) Kosiol (1962a) S. 20; vgl. auch Balke (1970) S. 6; Mayer (1967) S. 39 ff.

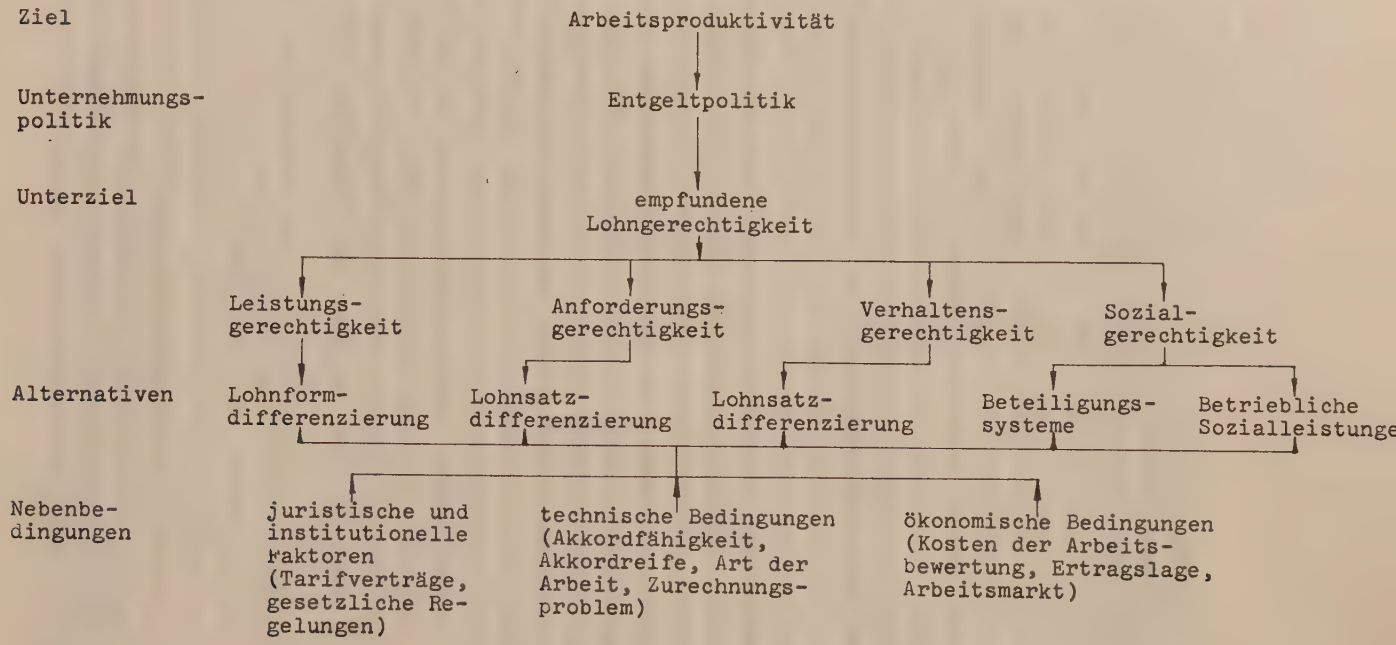

Abb. 2: Die entgeltpolitische Entscheidungssituation

gezeigt werden. Für die Wirksamkeit entgeltpolitischer Maßnahmen zur Erreichung "optimaler Ergiebigkeit menschlicher Arbeitsleistungen im Betrieb"[1] werden zwei miteinander zusammenhängende Voraussetzungen genannt:

1. der Lohn muß gerecht sein,
2. der Lohn muß als Leistungsanreiz wirken.[2]

Das Gerechtigkeitspostulat richtet sich nun keineswegs auf eine Lohngerechtigkeit im objektiven Sinn, die wegen des Fehlens eines allgemeingültigen Kriteriums als nicht erreichbar angesehen werden muß. Auch die Ermittlung des betriebswirtschaftlich gerechten Lohns, der nach Kosiol dem Beitrag der menschlichen Arbeitsleistung zum Gewinn entspricht,[3] scheitert an der Unlösbarkeit des Zurechnungsproblems.[4] Vielmehr wird eine Mittel-Zweckbeziehung zwischen der von den Arbeitnehmern empfundenen Lohngerechtigkeit und ihrem Leistungseinsatz angenommen. Einem Fallen der Löhne unter den subjektiv empfundenen Leistungswert stehen somit aus betriebswirtschaftlicher Sicht keine sozialen Argumente entgegen, jedoch "fallen mit dieser Inkongruenz von Lohn und Leistung die psychologischen und auch physiologischen Grundlagen für eine brauchbare Arbeitsleistung fort".[5] Ob ein Lohn

---

1) Gutenberg (1967) S. 11.

2) Vgl. Liebold (1967) S. 38.

3) Vgl. Kosiol (1962a) S. 21; Kosiol (1962b) S. 80.

4) In dieser Frage weicht damit die überwiegende Meinung in der Betriebswirtschaftslehre von der grenzproduktivitätstheoretischen Betrachtung ab. Vgl. z.B. Schneider (1969) S. 240; Börner (1969) S. 221; Knödler (1969) S. 23 ff.; Habig (1967) S. 183; Ottel (1962) S. 116; Kosiol (1962a) S. 22; Duwe (1960) S. 50 f.

5) Kosiol (1962b) S. 83.

als gerecht empfunden wird, hängt von der absoluten wie der relativen Lohnhöhe (horizontaler Vergleich) ab.[1] Die betriebliche Lohngestaltung sieht sich somit zwei Problemkreisen gegenüber:

1. der Festlegung der absoluten Lohnhöhe,
2. der Festlegung der Lohnrelationen und der sie bestimmenden Faktoren.

Zu 1: Die entgeltpolitische Bedeutung dieses "materialen Lohnproblems"[2] wird zwar allgemein betont; da es sich jedoch "hierbei um ein mehr außerbetriebliches Marktproblem handelt, das sich im gewissen Sinne dem Einfluß der einzelnen Unternehmung mehr oder weniger entzieht",[3] unterbleibt eine Einbeziehung der absoluten Lohnhöhe in die entgeltpolitischen Aktionsparameter. Dabei wird übersehen, daß zum einen die einzelne Unternehmung sehr wohl einen Einfluß auf die absolute Lohnhöhe auszuüben vermag (z.B. bei Firmentarifverträgen) zum anderen stellen gesetzliche Mindestlohnbestimmungen und tarifvertraglich festgelegte Lohnsätze lediglich Mindestbedingungen und lassen der betrieblichen Lohngestaltung nach oben freien Entscheidungsspielraum.

Zu 2: Subjektives Empfinden gerechter relativer Entlohnung kann auf unterschiedliche Inputkategorien bezogen sein. In der betrieblichen Entgeltpolitik läßt sich dieser Umstand durch die Berücksichtigung mehrerer derartiger Inputkategorien als institutionalisierte, für den einzelnen nachprüfbare Bestimmungsfaktoren der

---

1) Vgl. Liebold (1967) S. 39.
2) Kosiol (1962a) S. 19.
3) Kosiol (1962a) S. 20.

Lohnhöhe erfassen. So werden Leistungsgerechtigkeit, Anforderungs- und Verhaltensgerechtigkeit und Sozialgerechtigkeit unterschieden.

In der Leistungsgerechtigkeit kommt die Abhängigkeit der Lohnhöhe vom individuellen Leistungsgrad des Arbeitnehmers zum Ausdruck. Darin liegt zugleich die Anreizfunktion der Leistungsentlohnung. Voraussetzung dafür ist eine Leistungsmessung oder -bewertung,[1] die auf einem Normalleistungsgrad basiert. Zwar wird die Problematik einer objektiven allgemeingültigen Bestimmung der Normalleistung erkannt,[2] doch gilt nach Kosiol die oft weitgehende Übereinstimmung von Leistungsgradschätzungen mehrerer ausgebildeter und geübter Beurteilungspersonen als "Beweis dafür, daß es so etwas wie eine allgemein erfaßbare normale Leistung gibt".[3] Das Instrument zur Umsetzung unterschiedlicher Leistungsgrade in Lohndifferenzen bilden die Lohnformen.

Der Zeitlohn (z.B. Stundenlohn, Gehalt) kennt keine unmittelbare Beziehung zwischen Lohnhöhe und Leistung. Längerfristige Leistungsunterschiede wirken sich in Lohnsatzdifferenzen aus. Bei den Akkordlohn- und den Prämienlohnsystemen besteht eine direkte Abhängigkeit

---

1) Vgl. Zander (1970) S. 125 ff.; Zander (1965) S. 159 ff.; Biedinget al. (1971) S. 23 ff.; Kosiol (1962a) S. 57 ff.

2) Vgl. z.B. Böhrs (1959) S. 75 ff.; Kosiol (1962a) S. 32 ff. und S. 82; Gutenberg (1967) S. 54 ff.; Braun (1965) S. 222 ff.

3) Kosiol (1962a) S. 82. Auf diesen Problemkreis wird im 3. Kapitel noch einzugehen sein.

von Lohn und Leistung,[1] die nicht, wie im Falle des Proportionalakkords, proportional verlaufen muß. Vielmehr wird auch degressiven und progressiven Lohnkurvenverläufen vermehrte Leistungsanreizfunktion zugeschrieben.[2] Zur Verteilungswirkung alternativer Lohnformen lassen sich ohne Kenntnis der Kosten- und Erlösfunktionen und der von den einzelnen Systemen effektiv bewirkten Leistungssteigerung keine allgemeingültigen Aussagen ableiten. Beispielsweise zeigt die Entwicklung des Gewinns in Abhängigkeit von der bewirkten Leistungssteigerung unterschiedliche Verläufe, je nachdem ob konjekturale oder vollkommen elastische Absatzfunktionen unterstellt werden.[3]

Mit der Anforderungsgerechtigkeit soll die Unterschiedlichkeit von Schwierigkeitsgraden der betrieblichen Tätigkeiten im Lohn erfaßt werden. Die Gleichnamigkeit heterogener Arbeitsanforderungen wird über eine Bewertung der Tätigkeiten erreicht, die summarisch deren Gesamtschwierigkeit oder analytisch einzelne Anforderungsmerkmale durch Stufung oder Reihung in der betrieblichen

---

1) Dies gilt streng genommen nur vom Mindestlohn aufwärts. Unterhalb der dem Mindestlohn entsprechenden Leistung erfolgt eine Entlohnung nach der Zeit. Der Leistungsbegriff bleibt vor allem bei Zusatzprämienlöhnen nicht auf die quantitative Leistung beschränkt, er kann auch z.B. Arbeitsqualität und Materialersparnis umfassen. Vgl. dazu Baierl (1965) S. 123 ff.; Kosiol (1962a) S. 127 ff.

2) Vgl. die Zusammenstellung von Verdienstkurven verschiedener Leistungslohnsysteme bei Böhrs (1959) S. 94 f.

3) Insofern kann die Ansicht von Braun nicht geteilt werden, der den Proportionalakkord als verteilungsneutral bezeichnet. Vgl. Braun (1965) S. 215.

Anforderungsstruktur einordnet.[1] Die Anforderungskataloge verschiedener Systeme der Arbeitsbewertung zeigen dabei Unterschiede in der Berücksichtigung von Anforderungsmerkmalen, besonders jedoch in deren Gewichtung.[2] Ermittelte Anforderungsunterschiede, die sich in der Höhe der Arbeitswerte niederschlagen, lassen sich über eine Lohnsatzdifferenzierung auf die Entgeltstruktur transponieren. Dabei stehen sich Argumente für degressive, proportionale und progressive Beziehungen zwischen Anforderungsgrad und Lohnsatz gegenüber.[3] Leistungsgrad- und anforderungsgradgerechte Lohnermittlung erfüllen nach Kosiol den postularischen Grundsatz der Äquivalenz von Lohn und Leistung.[4]

Über die Verhaltensgerechtigkeit finden Persönlichkeitsmerkmale ihren Niederschlag im Entgelt, die nicht unmittelbar in einem erhöhten Leistungsgrad zum Ausdruck kommen, für die Erhaltung der Funktionsfähigkeit der Betriebswirtschaft jedoch wichtig erscheinen.[5] Mit Hilfe einer Verhaltens- oder Persönlichkeitsbewertung sollen Verhaltensweisen von Arbeitnehmern gegenüber Mitarbeiter (Vorgesetzte, Kollegen, Untergebene), Betriebsmittel und betrieblichen

---

1) Vgl. dazu vor allem Wibbe (1966); Zander (1970); Stöcker/Dirks (1969) S. 18 ff.; Hundt (1965); Liebold (1967) S. 44 ff.; Hetzler (1964) S. 75 ff.; Refa (1965); Leiner (1963) S. 19 ff.; Böhrs (1959) S. 43 ff.; Euler/Stevens (1956) S. 7 ff.

2) Vgl. Wibbe (1966) S. 49 ff.; Braun (1969) S. 546 ff.

3) Vgl. Liebold (1967) S. 49 f.; Wibbe (1966) S.110 ff.; Kosiol (1962a) S. 39.

4) Vgl. Kosiol (1962a) S. 29.

5) Vgl. Kupsch/Marr (1971) S. 519.

Vorschriften analog der Arbeitsbewertung in einer Wertzahl quantitativ ausgedrückt und damit für eine Berücksichtigung im Lohnsatz erfaßbar gemacht werden.[1] Auch Merkmale wie Betriebstreue, Einsatzbereitschaft oder vielseitige Verwendbarkeit lassen sich in einer verhaltensgerechten Lohnsatzdifferenzierung erfassen.

Bei der sozialgerechten Lohngestaltung sind zwei Aspekte zu unterscheiden: die Sozialleistungen und die Erfolgsbeteiligung. Als Sozialleistungen fließen den Arbeitnehmern Einkommensteile zu, denen keine Leistungsgröße gegenübersteht. Im betrieblichen Ermessen steht indessen nur die Gewährung von Sozialleistungen, die über den durch Sozialgesetzgebung und Tarifvereinbarung bindend auferlegten Sozialaufwand hinausreichen und allgemein als freiwillige soziale Leistungen bezeichnet werden.[2] Die Gewährung von Sozialleistungen kann auf sozialen und ethischen, aber auch auf ökonomischen Erwägungen beruhen. Die intendierte Anreizwirkung freiwilliger Zuwendungen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität, mit den Begriffen der "Menschenökonomie" oder "menschlichen Arbeitsökonomie" erfaßt,[3] ist weniger auf eine unmittelbare individuelle Leistungssteigerung gerichtet; vielmehr soll über die Erhaltung der Leistungsfähigkeit und -willigkeit, die Verbesserung des Be-

---

1) Vgl. dazu Seeli (1961) S. 20 ff.; Mayer (1967) S. 78; Wibbe (1965) S. 575 ff.; Bloch (1959) S. 22.

2) Vgl. Merle (1963) S. 19 ff.; Pleiß (1960) S. 160 ff.; Bues (1969) S. 5; Spiegelhalter (1961) S. 18 ff.; Kupsch/Marr (1971) S. 520; Hans-Böckler-Gesellschaft (1967) S. 15. Zum Begriff der Freiwilligkeit vgl. vor allem Pleiß (1960) S. 167 ff.; Merle (1963) S. 21 ff.

3) Vgl. Pleiß (1960) S. 54 ff.

triebsklimas und eine Verringerung von Fluktuation und Absentismus eine Produktivitätssteigerung erzielt werden.

Diese Anreizfunktion kann auch Systemen der Beteiligung der Arbeitnehmer an einer betrieblichen Erfolgsgröße, dem zweiten Aspekt der Sozialgerechtigkeit zugrunde liegen.[1] Die betriebliche Entgeltpolitik sieht sich beim Entwurf eines Erfolgsbeteiligungssystems verschiedenen Problemschichten gegenüber. So sind

1. die Beteiligungsbasis (Leistungs-, Ertrags-, Gewinngrößen),
2. die Quoten von Arbeit und Kapital,
3. die Quoten des einzelnen Arbeitnehmers,
4. der Auszahlungsmodus (z.B. bar - unbar; individuell - kollektiv)

festzulegen.[2] Der Wahl von Leistungsgrößen (z.B. Produktivität, Kostenersparnis) als Beteiligungsgrundlage wird aufgrund ihrer Abhängigkeit von der Arbeitsleistung ein stärkerer Leistungsanreiz zugeschrieben als einer von externen Faktoren mitbeeinflußten Gewinngröße.[3] Über die festzulegenden Anteile von Kapital und Arbeit an der gewählten Erfolgsgröße wird das Problem der Verteilung der betrieblichen Wertschöpfung auch in der betriebswirtschaftlichen Lohndiskussion unmittelbar angesprochen.

---

1) Vgl. z.B. Knödler (1969) S. 16 ff.; Spiegelhalter (1965) S. 59; Pleiß bezeichnet die freiwilligen sozialen Leistungen als bedürftigkeits- und bedarfsorientierte Erfolgsbeteiligung. Vgl. Pleiß (1960) S. 126.

2) Vgl. dazu z.B. Schultz (1968) S. 300 ff.; Knödler (1969) S. 5 ff.

3) Vgl. Baierl (1965) S. 25; Spiegelhalter (1965) S. 64.

Wie schon erwähnt, sieht Kosiol das unternehmensgerechte Entgelt für die menschliche Arbeitsleistung in ihrem Anteil gegeben, den sie zum Ertrag (gemeint ist die Wertschöpfung) beigetragen hat.[1] Während Kosiol jedoch mit der Mehrzahl der Autoren das Zurechnungsproblem für unlösbar hält,[2] ist verschiedentlich die (näherungsweise) Bestimmbarkeit der objektiv gerechten Verteilung behauptet worden.[3] So geht Nicklisch in seiner Beweisführung davon aus, daß der Lohn als vorausbezahlter Ertragsanteil anzusehen ist, der nach dem endgültigen Feststehen des Periodenertrags durch eine Gewinnbeteiligung zu korrigieren sei.[4] Die Zurechnung kann indessen nur indirekt erfolgen. "Eine stimmende Wirtschaft ist der Beweis, daß das Zurechnungsproblem gelöst ist. Der Weg besteht also darin, durch die Bestimmung der Ertragsanteile dieses Stimmen herbeizuführen."[5] Eine praktikable Lösung des Verteilungsproblems läßt sich aus dieser Aussage nicht ableiten. Knödler geht den umgekehrten Weg, indem er mittels Hilfswerten eine Praktikabilität der Erfolgsverteilung erreicht, ihre "Nähe" zur verursachungsgerechten Aufteilung jedoch nicht nachweisen kann.[6]

Die Frage der gerechten Aufteilung der Wertschöpfung ist für die produktivitätsorientierte "Sozialgerechtigkeit" nur insoweit von Bedeutung, als einer Erfolgsbe-

---

1) Vgl. Kosiol (1962a) S. 21.

2) Vgl. z.B. Kolbinger (1962) S. 103; Schultz (1968) S. 306 f.; Kupsch/Marr (1971) S. 525; Nell-Breuning (1965a) S. 16 f.

3) Vgl. Kolbinger (1962) S. 99 ff.; der einige Versuche der Quotenfindung aufzeigt.

4) Vgl. Nicklisch (1932) S. 280 f.

5) Nicklisch (1933) S. 41 f. (im Original gesperrt).

6) Vgl. Knödler (1969).

teiligung auf dieser Basis erhöhte Anreizwirkung zukäme. Da dies, eben wegen der lediglich subjektiven Vorstellungen aller Beteiligten über die gerechte Verteilung, zu verneinen ist, kann die Suche nach der objektiv gerechten "natürlichen" Verteilungsnorm nur aus einer anderen Zielsetzung, dem Gerechtigkeitsideal erklärt werden. Seine betriebliche Relevanz ist allerdings gering einzuschätzen. Dem Gerechtigkeitspostulat verwandt sind soziale Zielsetzungen der Bedarfsdeckung und der "Partnerschaft" von Arbeitgebern und Arbeitnehmern,[1] die in einer Beteiligung der Belegschaft am Kapital der Unternehmung ihren sichtbaren Ausdruck finden kann.[2] Allerdings wäre zu überprüfen, ob die Gewährung von Erfolgsbeteiligungen aus originärem sozialem Bewußtsein erfolgt oder als Mittel zur Verfolgung ökonomischer Interessen, zur Steigerung der Produktivität oder Erschließung günstiger Finanzierungsquellen (bei investiver Gewinnbeteiligung) verstanden wird.

Durch die bewußte Vernachlässigung der Problematik der absoluten Lohnhöhe kann die skizzierte betriebswirtschaftliche Lohn"theorie" dem gestellten Anspruch einer Theorie der Verteilung einzelwirtschaftlicher Wertschöpfung, alle betrieblichen Verteilungsebenen zu umfassen, nicht genügen.[3] Ihr kommt damit schon in extensionaler Hinsicht nur beschränkte Erklärungsfunktion zu. Die gleiche Kritik ist auch für die Zurechnungs-

---

1) Vgl. Hartman (1958); Sprenger (1968); Schultz (1968) S. 299; Maier (1968) S. 88 ff.

2) Vgl. Petersen (1968) S. 58 ff.; Steinfels (1965).

3) Die asymmetrische Betrachtungsweise gestattet auch im Rahmen der berücksichtigten Verteilungsentscheidungen nur sehr bedingt eine Einteilung in Verteilungsebenen, etwa in generelle und individuelle Regelungen.

und Machttheorien zutreffend. Während die Grenzproduktivitätstheorie und die Quasimonopoltheorie eine einstufige Betrachtung des Verteilungsprozesses vornehmen und ihr Erkenntnisziel auf die Erklärung der Anteile der Produktionsfaktoren einengen, findet in den "primitiven" Machttheorien neben der unternehmensinternen Machtkonstellation der Einfluß öffentlicher (z.B. gesetzgeberischer) Macht Berücksichtigung. Aussagen über individuelle Verteilungsrelationen bleiben auf Hinweise ihrer Abhängigkeit von den im Produktionsprozeß aktivierten Fähigkeiten beschränkt.[1] Dieser Einwand richtet sich nicht gegen eine modellimmanente "Schwäche", die aus dem Erkenntnisziel der funktionalen Verteilungstheorie[2] zu erklären ist. Sie verdeutlicht jedoch auch deren Partialcharakter, hier allerdings im Sinne einer mangelnden Differenzierung, zur Erklärung der betrieblichen Verteilung.

Der Zusammenführung von Partialtheorien zu einer umfassenden Betrachtungsweise steht neben konzeptionellen Divergenzen (z.B. Anerkennung bzw. Ablehnung der Grenzproduktivitätstheorie) die fehlende "Arbeitsteilung" der Theorien nach betrieblichen Verteilungsebenen entgegen. Ungeachtet dieser Schwierigkeiten erscheint ein derartiges Vorgehen nur sinnvoll, wenn die zu verbindenden Partialtheorien im Rahmen ihrer jeweils betrachteten Problemaspekte eine brauchbare Erklärung einzelwirtschaftlicher Verteilung zu geben vermögen. Bei den Zurechnungs- und Machttheorien ist dies schon in Zweifel gezogen worden.

---

1) Vgl. Bohnet (1967) S. 11; Hicks (1966) S. 28.

2) Vgl. Albert (1954) S. 60 f.; Preiser (1957a) S. 174 f.; Krelle (1962) S. 11.

Auch an der dargestellten betriebswirtschaftlichen Verteilungskonzeption ist substantielle Kritik anzubringen. Sie richtet sich einmal gegen das Verständnis, menschliche Arbeit gleichartig und gleichrangig mit anderen Sachgütern als betriebliche Inputfaktoren zu betrachten. Diese Denkweise läuft dem spätestens seit der Aufklärung sich durchsetzenden Bild vom Menschen als einer freien Persönlichkeit zuwider. In den meisten betriebswirtschaftlichen Systemen "wird dem Umstand, daß für die menschliche Arbeit bestimmte metaökonomische Wertvorstellungen gelten, nicht Rechnung getragen".[1)]

Gedanklich damit verbunden ist der zweite Kritikansatz, die asymmetrische Betrachtung der Unternehmung, die den betrieblichen Willensbildungsprozeß auf die Person des Unternehmers beschränkt. Asymmetrische Unternehmensmodelle vermögen damit interpersonelle innerbetriebliche Vorgänge nur bedingt zu erfassen. Insbesondere findet keine Berücksichtigung, daß die an der Unternehmung beteiligten Personen (Gruppen) mit ihrer Beteiligung unterschiedliche einander widersprechende Zielsetzungen verbinden und durch Einflußnahme auf betriebliche Entscheidungsprozesse in ihrem Sinne günstige Entscheidungen herbeizuführen versuchen.

Ausgangspunkt einer realitätsnäheren Betrachtungsweise betrieblicher Entscheidungsfindung sind symmetrische Unternehmensmodelle der Organisationstheorie, die die Unternehmung als spezifischen Organisationstyp auffassen und damit gleichsam eine Interpretation des Arbeitsvertrags als eines Gesellschaftsvertrags zwischen Unternehmer und Arbeitnehmer zulassen. Eine Organisation ist dabei definiert als "a system of interrelated social

---

1) Loitlsberger (1971) S. 85.

behaviors of a number of persons whom we shall call the participants of the organisation"[1] oder genereller als "a coalition of individuals, some of them organized into subcoalitions."[2] Gegen Anreize aus der Unternehmung (z.B. Löhne, Dividenden), die zur Erreichung der mit der Teilnahme an der Organisation "Betriebswirtschaft" verbundenen individuellen Ziele beitragen sollen, erbringen die Systemteilnehmer Beiträge (z.B. Arbeitsleistungen, Kapitalbereitstellung).

Das individuelle Gleichgewicht eines Organisationsteilnehmers ist solange gewahrt, wie er seine Anreize mindestens so hoch bewertet wie seine Beiträge.[3] Bei Ungleichgewichtssituationen kann sich ein Organisationsteilnehmer passiv - als Anpasser - verhalten oder über das politische System, ein Subsystem des Gesamtsystems "Betriebswirtschaft", auf die Gestaltung seiner Anreiz-Beitrags-Struktur einzuwirken versuchen.[4] Zur Erhöhung der Wirksamkeit der Einflußnahme können Subkoalitionen gebildet werden. Zu den "umstrittenen" Entscheidungen zählt in aller Regel auch die Verteilung monetärer Anreize. Die Verteilung der betrieblichen Wertschöpfung stellt sich dann als Ergebnis politischer Prozesse zwischen Organisationsteilnehmern und Subkoalitionen dar, das vor allem die organisatorischen Machtverhältnisse widerspiegelt.

---

1) March/Simon (1966) S. 84; dies entspricht der Konzeption der Anreiz-Beitragstheorie. Vgl. auch Barnard (1960); Heinen (1971a) S. 199 f.; Päßler (1970) S. 60 ff.; Simon (1958) S. 110 ff.; McGuire (1964) S. 175 ff.; Kupsch/Marr (1971) S. 459 ff.

2) Cyert/March (1964) S. 27. Diese Konzeption wird allgemein als Koalitionstheorie bezeichnet. Vgl. auch Heinen (1971a) S. 200 ff.; Gamson (1964); Päßler (1970) S. 66 ff.; Kupsch/Marr (1971) S. 456 ff.; Thiele (1968) S. 264 ff.; Stähle (1969) S. 377 ff.

3) Vgl. March/Simon (1966) S. 84.

4) Vgl. Päßler (1970) S. 96 f.

3. Ein "sozialwissenschaftliches" Verteilungsmodell

Die Verteilung der Wertschöpfung vollzieht sich im Prozeß der Preisbildung auf dem Arbeitsmarkt. Die Analyse von Marktprozessen basiert notwendig auf Vorstellungen des Marktverhaltens der am Tauschprozeß beteiligten Personen und Gruppen. "Die Lösung wirtschaftstheoretischer Probleme läuft demnach darauf hinaus, daß Theorien konstruiert werden, deren Anwendung auf die soziale Wirklichkeit die Erklärung des menschlichen Marktverhaltens und seiner Konsequenzen erlaubt."[1] Die Entwicklung realistischer Grundmodelle des Menschen und von Organisationen ist deshalb Voraussetzung und theoretische Basis für die Erfüllung der Erklärungs- und Gestaltungsaufgabe der Betriebswirtschaftslehre als einer angewandten Wissenschaft.[2]

Die Annahmen des homo-oeconomicus-Modells, das den beschriebenen Verteilungskonzeptionen weitgehend zugrunde gelegt ist, über die zur Verfügung stehenden Informationen, die Präferenz- und Wertordnung und die anzuwendenden Entscheidungsregeln[3] lassen Zweifel an der deskriptiven Relevanz der auf diesem Modell basierenden Verteilungstheorien berechtigt erscheinen. Zur Ableitung eines realitätsnäheren Menschenbildes muß auf Erkenntnisse von Nachbardisziplinen zurückgegriffen werden.[4] "Insbesondere ist dabei auf Forschungsergebnisse der Sozialwissenschaften bzw. der Wissenschaften vom menschlichen Verhalten ('behavioral science') Bezug zu nehmen."[5]

---

1) Albert (1967) S. 473; (Unterstreichungen im Original kursiv).

2) Vgl. dazu Heinen (1970a) S. 23 ff. und 263 f.; Kupsch/Marr (1971) S. 452; Häusler (1966) S. 264.

3) Vgl. dazu Kirsch (1968) S. 35 ff.

4) Vgl. Heinen (1970a) S. 34.

5) Kirsch (1968) S. 5.

Damit lassen sich Verteilungs"mechanismen" als soziale Phänomene interpretieren, die aus der Unterstellung bestimmter Verhaltensweisen (z.B. bei der Grenzproduktivitätstheorie: des Gewinnmaximierungsziels) resultieren. "Der sogenannte 'Preismechanismus', der mit seinen Produktions- und Verteilungswirkungen im Zentrum des ökonomischen Denkens steht, ist als finanzieller 'Sanktionsmechanismus' anzusehen, also ein soziales Phänomen ... Sein 'Funktionieren' (...) hängt unter anderem von der Institutionalisierung und Internalisierung bestimmter Verhaltensweisen und Aktionsbereitschaften, von der Realisierung bestimmter Einstellungen ab, die durch das gesamte Sozial- und Kulturmilieu mitgeprägt werden."[1] In gleicher Weise bietet der Hinweis auf den Einfluß außerökonomisch bedingter Machtfaktoren keinen begründeten Anlaß für den Verzicht auf die Erklärung ihrer Determinanten und ihrer Wirkungsweise.

Die vorliegende Arbeit ist ein Versuch, auf sozialwissenschaftlichen Forschungsergebnissen basierende Grundmodelle in einen Erklärungsansatz der Verteilung einzelwirtschaftlicher Wertschöpfung zu integrieren. Theoretische Basis und formaler Rahmen der weiteren Konzeption der Arbeit bildet ein Verteilungsmodell, das in Abbildung 3 schematisch wiedergegeben ist.

Das Modell, das in Anlehnung an Holm entwickelt wurde,[2] geht vereinfachend von einer Verteilungssituation in einem sozialen System mit zwei Mitgliedern A und B aus. Die von den Systemmitgliedern entwickelten Vorstellungen über den begehrten Anteil (V_A bzw. V_B) an der verteilungsfähigen Wertmenge werden aus ihren Bedürfnisstrukturen und Gerechtigkeitsvorstellungen erklärt, die

---

1) Albert (1967) S. 479.

2) Vgl. Holm (1966); Holm (1970).

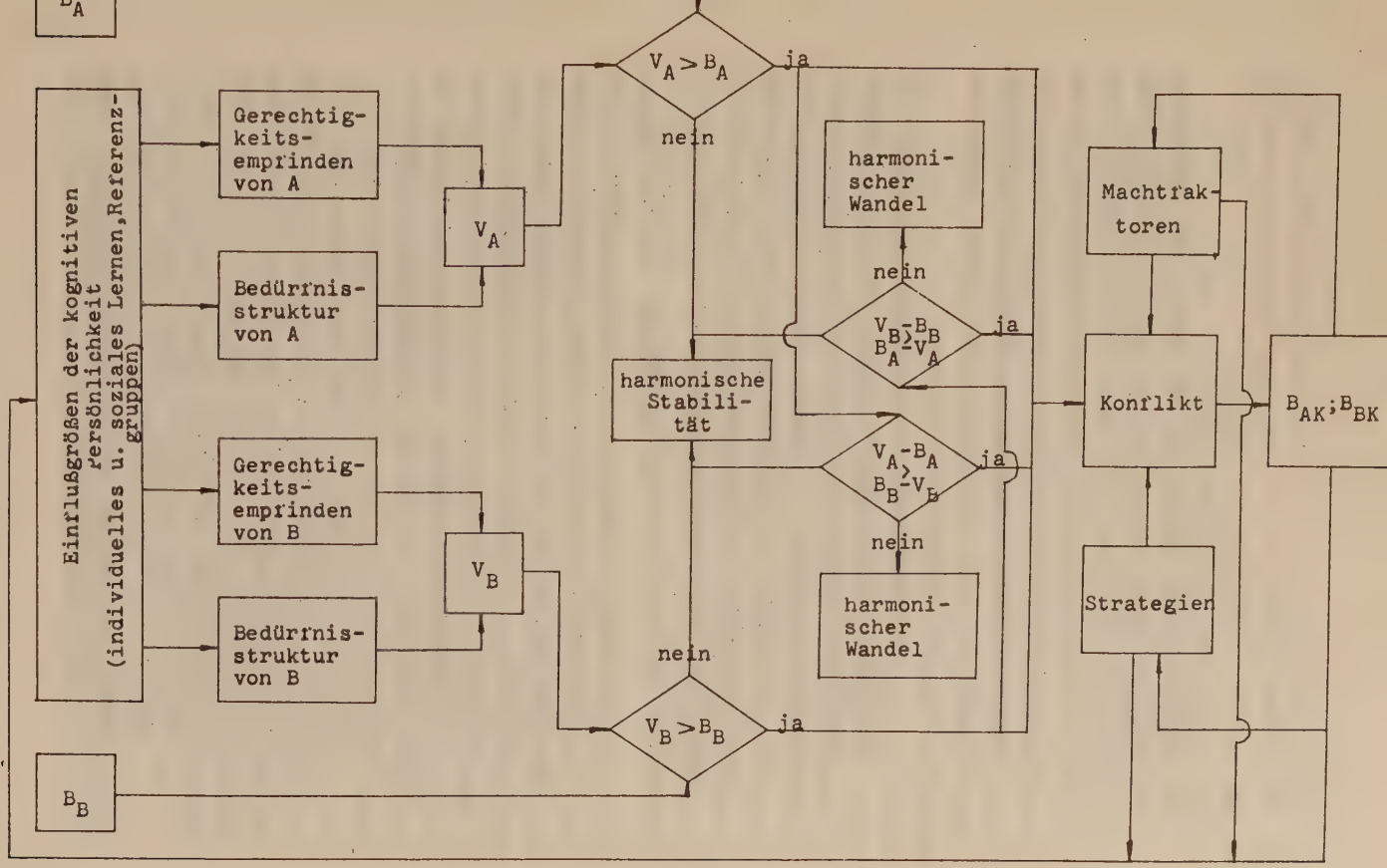

Abb. 3: Schematische Darstellung des zugrunde gelegten Verteilungsmodells

Bewußtseinsinhalte der kognitiven Persönlichkeit bilden. Die Werte, Überzeugungen und Attitüden als Elemente der kognitiven Persönlichkeit sind auf individuelle und soziale Lernprozesse zurückzuführen. Insbesondere ist der Einfluß der historisch-gesellschaftlichen Bedingungen zu beachten.

Die Beschränkung auf ein Grundmodell der Verteilung bedeutet eine Verminderung seiner deskriptiven Relevanz für die Erklärung der Wertschöpfungsverteilung, die weitgehend durch Verteilungsprozesse zwischen Gruppen und Organisationen gekennzeichnet ist. Holm sieht zwar die Möglichkeit der Anwendung seines Modells auf das System der Tarifpartner. "Das (...) entwickelte Konfliktmodell kann geradezu als ein Modell des Tarifkonflikts gelesen werden."[1] Die analoge Übertragung der Bestimmungsfaktoren individueller Verteilungsvorstellungen auf die in Organisationen entwickelten Vorstellungen erscheint zumindest problematisch. Allerdings ist darauf hinzuweisen, daß im Tarifkonflikt nicht notwendig die Vorstellungen der jeweiligen Verbandsmitglieder, sondern der Mitglieder der Verhandlungskommissionen zum Tragen kommen. Deren Vorstellungen können wiederum aus dem vorliegenden Modell erklärt werden.

Das Ergebnis des Vergleichs der begehrten Wertschöpfungsanteile V_A und V_B mit den effektiven Anteilen B_A bzw. B_B determiniert die Art des ablaufenden Verteilungsprozesses. Sind die Forderungen beider Systemmitglieder gleich oder geringer als ihr augenblicklicher Besitz, so wird eine harmonische Stabilität der Verteilung angenommen. Eine harmonische Umverteilung der Wertschöpfung

---

1) Holm (1970) S. 158.

(harmonischer Wandel) erfolgt, wenn ein Systemmitglied mindestens den Anteil abzugeben bereit ist, den das andere Systemmitglied fordert. Lehnt das Systemmitglied ein Zugeständnis in dieser Höhe ab oder übersteigen die Vorstellungen sowohl von A als auch von B ihren bisherigen Anteil, so mündet die Verteilung in einen Konflikt. Ablauf und Ergebnis des Konflikts sind durch die von den Konfliktparteien eingesetzte Macht und die gewählten Strategien beeinflußt. Die aus dem Konfliktprozeß resultierenden Wertschöpfungsanteile sind B_{AK} bzw. B_{BK}.

Das Verteilungsergebnis (im Vergleich zur Forderung) vermag über Lernprozesse Änderungen der kognitiven Persönlichkeit hervorzurufen. Solche Änderungen können auch durch die erfolgreiche Beeinflussung der Einstellungen des Kontrahenten im Verteilungsprozeß (z.B. durch Überzeugung) eintreten, die auf den Einsatz von Machtmitteln und Strategien zurückzuführen ist. Mögliche Wirkungen des Verteilungsergebnisses sind auch in der Änderung der Machtverteilung und in der Überprüfung der Vorteilhaftigkeit der Wahl der Machtmittel und Strategien zu sehen. Die wahrgenommene Wirksamkeit ihres Einsatzes übt als "Erfahrung" Einfluß auf das Verhalten bei Verteilungsprozessen späterer Perioden aus.

Zweites Kapitel

Verteilungsvorstellungen

Einen ersten Bestimmungsfaktor der Verteilung einzelwirtschaftlicher Wertschöpfung bilden die Vorstellungen der am Verteilungsprozeß und -ergebnis Beteiligten (Individuen und Gruppen) bezüglich der gewünschten Aufteilung der verteilungsfähigen Wertmenge. Die Vorstellungen beziehen sich dabei einmal auf den jeweils selbst begehrten Anteil, zum anderen auf die den Mitbeteiligten zugestandenen oder zugemuteten Relationen.[1] Sie einer generellen Analyse zugänglich zu machen, würde die Kenntnis der individuellen und kollektiven Zuordnungsregeln und Kriteriensysteme der Gewährung von Wertschöpfungsanteilen erfordern. Die evidente Unrealisierbarkeit dieser Bedingung führt zu einer Relativierung des Informationsgehalts möglicher Aussagen. Trotzdem soll versucht werden, einige Einflußfaktoren der Bildung von Verteilungsvorstellungen herauszuarbeiten und für verschiedene Interessengruppen zu konkretisieren. Nicht als Verteilungsvorstellungen zu betrachten sind Forderungen, die aus lediglich taktischen oder strategischen Gründen zur Beeinflussung des Konfliktprozesses gestellt werden. Für den externen Betrachter gestaltet sich die Abgrenzung vorgegebener und tatsächlicher Vorstellungen jedoch äußerst schwierig, wenn nicht unvollziehbar.

---

1) Zu den Begriffen "Begehren" und "Zumutungen" vgl. Holm (1970) S. 22 f.

I. Sozialwissenschaftliche Grundlegung

1. Der individualpsychologische Bezugsrahmen

Ausgangspunkt der Überlegungen bilde eine These der Anreiz-Beitragstheorie: "Each participant (...) receives from the organization inducements in return for which he makes to the organization contributions."[1] Menschliches Handeln ist durch die Motivation als "total propensity or level of desire of an individual to behave in a certain manner at a certain time"[2] bestimmt. Jedes Organisationsmitglied knüpft danach die Mitgliedschaft an bestimmte Erwartungen bezüglich der erreichbaren Befriedigung seiner individuellen Bedürfnisse.[3] Die Gewährung von Anreizen stellt das Mittel zu ihrer möglichen Erfüllung dar. Von Art und Höhe der gebotenen und erwarteten Anreize hängt der effektiv empfundene Erfüllungsgrad ab. Vorstellungen zur Verteilung der Wertschöpfung sind auf die Festlegung der monetären betrieblichen Anreizstruktur gerichtet. Die gewünschten Anreize werden von der mit der Mitgliedschaft angestrebten Bedürfnisbefriedigung und ihrer Eignung zu diesem Zweck bestimmt. Offensichtlich sind damit zwei Einflußfaktoren der Verteilungsvorstellungen angesprochen. Es gilt demnach, Aussagen über Bedürfnisstrukturen und die Möglichkeit ihrer Befriedigung durch monetäre Anreize zu machen.

"Man's needs differ (...) at any particular time."[4] Unterschiede der individuellen Ziele, Motive und Bedürf-

---

1) March/Simon (1966) S. 84; (Unterstreichungen im Original kursiv); vgl. auch Gibson (1966) S. 111.

2) Hodge/Johnson (1970) S. 193.

3) Vgl. Richards/Greenlaw (1966) S. 102; Dienstbach (1968) S. 188; Wagner (1966) S. 87 f.

4) Lippitt (1969) S. 72; vgl. auch Stagner/Rosen (1969) S. 25; Berkowitz (1969) S. 76.

nisse lassen sich in der Art, ihrer Intensität und ihren Beziehungen feststellen. Um sie trotz der Heterogenität einer wissenschaftlichen Analyse zugänglich zu machen, wurden verschiedentlich Versuche der Systematisierung menschlicher Handlungsmotive unternommen. Die wohl größte Beachtung fand die Klassifikation von Maslow, die zusätzlich Hypothesen über die hierarchische Ordnung der Bedürfnisse und die dadurch bewirkte Steuerung menschlichen Verhaltens enthält.[1] Maslow schlägt eine fünfstufige Bedürfnishierarchie mit den Kategorien (1) physiological needs (z.B. Essen, Trinken, Atmen, Schlafen), (2) safety needs (z.B. Arbeitsplatz- und Einkommenssicherung), (3) belongingness and love needs (z.B. Freundschaft, Zuneigung, Liebe), (4) esteem needs (z.B. Status, Prestige, Macht), (5) need for selfactualization (z.B. freie Entfaltung der Persönlichkeit). Abbildung 4 gibt die Dringlichkeit der Bedürfnisse wieder.[2]

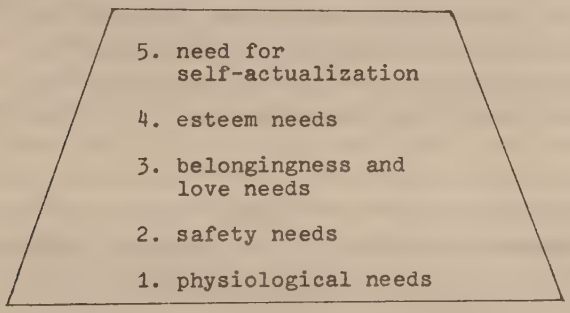

Abb. 4 Bedürfnishierarchie nach Maslow

---

1) Vgl. Maslow (1954) insbes. S. 80 ff.; Maslow (1943) S. 370 ff.; McGregor spricht von dem "most fruitful approach I know"; vgl. McGregor (1968) S. 8.

2) Vgl. ähnlich Lippitt (1969) S. 73.

Dominantes Verhaltensmotiv ist das jeweils niedrigste nicht befriedigte Bedürfnis der Hierarchie. "A satisfied need is not a motivator."[1] Höhere Bedürfnisse werden demnach verhaltensrelevant, wenn Bedürfnisse niederer Rangordnung aufgrund ihrer Befriedigung nicht mehr motivierend wirken.[2]

Die Klassifikation menschlicher Bedürfnisse von Maslow bildet die Grundlage einer Vielzahl weiterer Systematisierungsvorschläge, die großenteils lediglich Änderungen in der Diktion[3] und/oder in der Zahl der vorgeschlagenen Stufen[4] bringen. Dagegen beschränkt sich Alderfers Versuch, der Theorie Maslows eine eigene Konzeption gegenüberzustellen, nicht auf seinen Vorschlag zur Änderung der Bedürfniskategorien in (1) existence needs (elementare physiologische und Sicherheitsbedürfnisse), (2) relatedness needs (Bedürfnis nach interpersonalem Austausch von Gedanken und Gefühlen) und (3) growth needs (Bedürfnis nach Entfaltung der Persönlichkeit), mit der er Überschneidungen vermeiden will.[5] Alderfer legt vielmehr zusätzlich einen Katalog von empirisch getesteten Thesen über die Beziehungen von Bedürfnisbefriedigung und Motivation vor,[6] die vor al-

---

1) Maslow (1954) S. 105; Maslow (1943) S. 393.

2) Vgl. Sayles/Strauss (1966) S. 18; McGregor (1968) S. 9; Lawler (1971) S. 25; Lippitt (1969) S. 75; Bischof (1970) S. 548; Richards/Greenlaw (1966) S. 104; Vroom (1967) S. 143.

3) Vgl. z.B. McGregor (1968) S. 8 ff.; Hodge/Johnson (1970) S. 196 ff.; Lippitt (1969) S. 72; Haynes/Massie (1969) S. 196 f.

4) So unterscheidet Lawler sechs Stufen, vgl. Lawler (1971) S. 25. Drei-Stufen-Hierarchien fänden sich bei Haire (1964) S. 28 ff.; Sutermeister (1963) S. 13 ff.; Sayles/Strauss (1966) S. 7 ff.

5) Vgl. Alderfer (1969) insbes. S. 145 ff.

6) Vgl. Alderfer (1969) S. 148 ff.

lem in zwei Punkten zu abweichenden Ergebnissen gegenüber der Theorie Maslows führen:

1. die streng hierarchische Ordnung des Wirksamwerdens von Bedürfnissen als Handlungsmotive wird abgelehnt;
2. eine Bedürfniskategorie kann auch nach ihrer Befriedigung weiter verhaltensrelevant bleiben, "if it is activated through serving as a substitute for some other need which itself is not being satisfied."[1)]

Aus einer Bedürfnishierarchie Verteilungsvorstellungen von Organisationsteilnehmern abzuleiten, setzt die Klärung verschiedener Fragen voraus. So ist die Eignung monetärer Anreize zur Befriedigung von Bedürfnissen zu untersuchen. Zur Sättigung der Bedürfnisse niederer Rangordnung, die die Sicherung der Existenz betreffen, können monetäre Anreize als weitgehend adäquates Mittel betrachtet werden, da die erstrebten Güter und Leistungen großenteils gegen Hingabe von Geld zu erwerben sind. In der Literatur wird meist angenommen, daß eine Befriedigung der "relatedness" und der "growth needs" durch monetäre Entgelte nicht oder nur unter vermehrtem Einsatz finanzieller Mittel zu erreichen ist. Als ein Grund dafür wird genannt, "daß die mit Hilfe eines bestimmten Geldbetrages erzielbare Befriedigung in aller Regel in den physiologischen Bedürfnissen wesentlich höher ist als im Bereich der egoistischen Bedürfnisse".[2)] Höheren Bedürfnisschichten könnte danach wirkungsvoller mit immateriellen Anreizen Rechnung getragen werden. An dieser Stelle wird auf eine Diskussion der These ver-

---

1) Alderfer (1969) S. 154.
2) Wagner (1966) S. 166; vgl. auch Frei (1969) S. 189.

zichtet. Im Rahmen der Verteilungsvorstellungen der Arbeitnehmer wird auf ihre Plausibilität näher einzugehen sein.

Materielle und immaterielle Anreize können in gewissen Grenzen substitutiven Charakter haben. Die monetären Verteilungsvorstellungen werden möglicherweise durch die Gewährung nicht monetärer Anreize beeinflußt, soweit diese zur Befriedigung von Bedürfnisschichten geeignet sind und so den notwendigen Umfang monetärer Anreize vermindern. Bleiben höhere Bedürfniskategorien unbefriedigt, so können niedere Bedürfnisse gleichsam als gewünschte Ersatzbefriedigung weiter relevant bleiben oder wieder aufleben.[1] Damit zeigen auch Bedürfnisschichten, die möglicherweise vorrangig nicht mit monetären Anreizen zu befriedigen sind, über die an ihrer statt angestrebten materiellen Anreize Auswirkungen auf die Verteilungsvorstellungen. Eine umfassende betriebswirtschaftliche Verteilungstheorie hätte demnach Vorstellungen zur Verteilung monetärer wie nicht monetärer Anreize zu berücksichtigen.

"Man is a wanting animal ... As one desire is satisfied, another pops up to take its place."[2] Die Tatsache, daß eine Sättigung aller individuellen, mit Einsatz finanzieller Mittel erfüllbaren Bedürfnisse nicht erreicht werden kann,[3] legt den Schluß nahe, daß der alternativen Einkommensniveaus subjektiv beigelegte Wert und damit

---

1) Vgl. Alderfer (1969) S. 154; Sayles/Strauss (1966) S. 21. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen auf der Grundlage der Aussagen Maslows Zaleznik et al. mit ihrer These von den "thwarted needs", die eine Befriedigung vorgelagerter Bedürfnisse im Übermaß nach sich ziehen. Vgl. Zaleznik et al. (1958) S. 401.

2) Maslow (1954) S. 69.

3) Vgl. Stagner/Rosen (1969) S. 26; Lippitt (1969) S. 75; McGregor (1968) S. 8.

die Begehrensintensität[1] eine stetig steigende Funktion des Einkommensbetrags darstellt. Entscheidungslogisch leitet sich daraus als Verhaltensmaxime die Einkommensmaximierung ab. Unter Berücksichtigung der zur Erlangung von Anreizen notwendigen Leistung von Beiträgen erfährt die Zielsetzung eine Variation. "Each participant is motivated to maximize, or at least increase, his inducements while decreasing his contributions."[2]

2. Verteilungsproblematik in "Gerechtigkeits"-Modellen

Diese Anschauung steht im Widerspruch zu den Thesen der "equity" oder "exchange"-Theorie. "Wenn in einem sozialen System Werte knapp sind und zwischen mehreren Systemmitgliedern aufgeteilt werden müssen, dann (...) wächst die Begehrensintensität nicht ständig mit zunehmendem Besitzwert (hier: Einkommen; A.d.V.)[3]. Die auf den Arbeiten von Homans[4], Thibaut/Kelley[5] und Blau[6] basierende und vor allem von Adams[7] weiterentwickelte und systematisierte "equity"-Theorie versteht soziale Interaktion als Tauschprozeß.[8] Derartigen Tauschvorgängen, die sich auf materielle wie immaterielle Werte beziehen, liegen subjektive Vorstellungen von

---

1) Vgl. zu diesem Begriff Holm (1970) S. 40 f.

2) Simon (1964) S. 11; vgl. auch Lawler (1971) S. 142; Pritchard (1969) S. 206 f.

3) Holm (1970) S. 41; vgl. auch Homans (1967a) S. 181.

4) Vgl. Homans (1961); Homans (1967a); Homans (1967b); Homans (1971).

5) Vgl. Thibaut/Kelley (1965).

6) Vgl. Blau (1964).

7) Adams (1965); Adams (1963); Adams/Rosenbaum (1962); Adams/Jacobsen (1964).

8) Vgl. Adams (1965) S. 267; Homans (1967a) S. 173; Blau (1967) S. 216; Meeker (1971) S. 485; Holm (1970) S. 6; Hummell (1969) S. 1210 f.

einer gerechten Verteilungsrelation, der "distributive justice",[1] zugrunde. Als gerechte Verteilungsregel wird dabei nicht die unbedingte Gleichverteilung angesehen. "A man in an exchange relation with another will expect that the rewards of each man be proportional to this costs - the greater the rewards, the greater the costs - and that the net rewards, or profits, of each man be proportional to his investments - the greater the investments, the greater the profits."[2] Diese Grundthese der "equity"-Theorie bedarf der begrifflichen und inhaltlichen Erläuterung.

Die "rewards" oder "outcomes"[3] entsprechen im betrieblichen Verteilungsprozeß dem Begriff der Anreize. Sie können demnach beispielsweise Entlohnungsformen einschließlich Gewinnbeteiligungen und Sozialleistungen, Aufstiegsmöglichkeiten, Status und Anerkennung, aber auch empfundene Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz umfassen.[4] Als Kosten setzt Homans den Wert der "rewards" an, auf die mit der Entscheidung für eine Aktivität verzichtet werden muß, also die Opportunitätskosten.[5]

---

1) Vgl. dazu Homans (1961) S. 74 f.; Weick (1966) S. 417; Berkowitz (1969) S. 84; Vroom (1967) S. 167 f.; Adams spricht von einer "fair share-out of rewards"; vgl. Adams (1965) S. 271; ähnlich Pieper, der von einer "Einschränkung des Eigen-Interesses durch das anerkannte Eigen-Interesse des Partners" ausgeht; vgl. Pieper (1966) S. 19 und 84.

2) Vgl. Homans (1961) S. 75; ähnlich Homans (1967a) S. 182; Pritchard (1969) S. 177; Weick (1966) S. 417 f.; Adams (1965) S. 272; Leventhal/Michaels (1971) S. 229.

3) Vgl. Adams (1963) S. 438.

4) Vgl. Weick (1966) S. 417; Wicker/Bushweiler (1970) S. 63; Adams (1963) S. 438; Adams (1965) S. 278; Andrews (1967) S. 39; Lawler (1968b) S. 597; Lawler et al. (1968) S. 253; Zaleznik et al. (1958) S. 53.

5) Vgl. Homans (1968) S. 51; Adams will in die Kosten auch tatsächliche und empfundene Risiken einbeziehen. Vgl. Adams (1965) S. 272.

Zu den Investitionen oder Beiträgen (Inputs)[1] zählen alle Merkmale und Verhaltensweisen, für deren Einsatz eine Belohnung erwartet wird.[2] Dazu können z.B. Erziehung, Intelligenz, Erfahrung und Übung, Geschicklichkeit, Alter und Geschlecht und vor allem die aufgewendete Arbeitsmühe gerechnet werden.[3] Ein Organisationsmitglied wird danach das Ergebnis eines Tauschprozesses dann als gerecht empfinden, wenn die Bedingung erfüllt ist.[4]

$$(6) \qquad \frac{(\text{rewards-costs})_p}{\text{investments}_p} = \frac{(\text{rewards-costs})_o}{\text{investments}_o}$$

bzw. in der Diktion von Adams

$$(6a) \qquad \frac{\text{outcomes } (O)_p}{\text{inputs } (I)_p} = \frac{O_o}{I_o}$$

wobei p (Person) die vergleichende und o (Other) die Vergleichs- oder Referenzperson bezeichnet.

---

1) Vgl. Adams (1963) S. 438.

2) Vgl. Leventhal/Michaels (1969) S. 303; Leventhal/Andersen (1970) S. 57.

3) Vgl. Adams (1963) S. 437 f.; Wicker/Bushweiler (1970) S. 63; Leventhal/Michaels (1971) S. 229; Pritchard (1969) S. 176 f.; Adams (1965) S. 272 f.; Lawler (1968b) S. 597; Lawler et al. (1968) S.253; Zaleznik et al. (1958) S. 53; Homans (1961) S. 198 f.

4) Vgl. Adams (1965) S. 273 und 281; Holm (1970) S. 7; Wicker/Bushweiler (1970) S. 65; ähnliche Formulierungen finden sich bei Sayles (1958) S. 98 und Patchen (1961) S. 138.

Es ist wichtig, darauf hinzuweisen, daß die empfundene Verteilungsgerechtigkeit nicht von objektiven Daten, sondern von der subjektiven Wahrnehmung und Einschätzung der eingesetzten (inputs) und erhaltenen Werte (outcomes) abhängt.[1] "When a person performs work in exchange for pay it may be assumed that he has cognitions about what he contributes, his inputs and what he receives for performing the work, his outcomes. In addition, the person may be assumed to have cognitions about the inputs and outcomes of others whom he uses as referents in making social comparisons."[2] Die bei der Verteilung für relevant gehaltenen eingesetzten und erhaltenen Werte der vergleichenden und der Vergleichsperson sind damit nicht an deren tatsächliches Vorhandensein gebunden. So können nicht vorhandene eigene Persönlichkeitsattribute als Investitionen wahrgenommen, dagegen effektive Beiträge von Vergleichspersonen nicht in deren Input berücksichtigt werden. Analoges gilt für die Anreize. "If the recipient considers it relevant to the exchange and has some marginal utility for him, it is an outcome. Not infrequently the giver or 'buyer', to use economic terms, may give or yield something which, perhaps at some cost to him, is either irrelevant or of no marginal utility to the recipient."[3] Dieses subjektive Element impliziert mögliche Divergenzen zwi-

---

1) Vgl. Lawler/O'Gara (1967) S. 403; Wicker/Bushweiler (1970) S. 63; Weick (1966) S. 417; Adams (1963) S. 438; Adams (1965) S. 273; Pritchard (1969) S. 177; Leventhal/Michaels (1971) S. 229; Lawler (1968b) S. 597; Lawler et al. (1968) S.253 f.; Patchen spricht von einer "cognitive relation"; vgl. Patchen (1961) S. 138.

2) Adams/Rosenbaum (1962) S. 161 (Unterstreichungen im Original kursiv); ähnlich Adams/Jacobsen (1964) S. 19.

3) Adams (1963) S. 438; (Unterstreichung im Original kursiv); ähnlich Adams (1965) S. 279.

schen den Beteiligten in der Beurteilung der Gerechtigkeit einer Verteilungssituation und bildet damit eine Grundlage von Verteilungskonflikten. Zugleich ergeben sich daraus Schwierigkeiten der Erfassung und Prognose der Ergebnisse von Verteilungsprozessen und ihren Folgen. Ein zusätzliches Problem der externen Beurteilung bildet die Ambiguität von Attributen, die sowohl als Anreize als auch als Beiträge wahrgenommen werden können.[1)]

Der dem interpersonalen Vergleich zugrunde gelegte Wert der eingesetzten und erhaltenen Werte stellt die gewichtete Summe der Werte einzelner Anreiz- und Beitragsformen dar.[2)] Die Einzelwerte ergeben sich aus ihrer Mengen- und Wertkomponente. Die Gleichnamigkeit der heterogenen Maßeinheiten wird über ihren Ausdruck in Nutzengrößen erreicht. Als "outcomes" waren allgemein mit positivem Wert zu belegende Größen wie Entlohnung und Statussymbole genannt worden. Generell sind jedoch alle für die vergleichende Person "werthabenden Dinge",[3)] die ihr aus dem sozialen Tauschprozeß zuwachsen, in die "outcomes" einzubeziehen. Je nach ihrer Ausprägung wird ihnen ein positiver (Vorteil) oder negativer Wert (Nachteil) beigelegt. Zu den mit der Ausübung einer Tätigkeit in Unternehmungen verbundenen Nachteilen können beispielsweise geringe Aufstiegschancen, schlechter sozialer Status, Unsicherheit des Arbeitsplatzes und schlechte Arbeitsbedingungen zählen. Ob und in welcher Stärke die ver-

---

1) Weick nennt als Beispiele u.A. Verantwortung, Arbeitszeit und Kontakt mit Menschen; vgl. Weick (1966) S. 419 f.; ähnlich Pritchard (1969) S. 179; Haynes/Massie (1969) S. 203.

2) Vgl. Leventhal/Michaels (1969) S. 303; Adams (1965) S. 281; Pritchard (1969) S. 177.

3) Vgl. zu diesem Begriff Holm (1970) S. 16.

schiedenen Formen der mit der Ausübung einer betrieblichen Tätigkeit verbundenen wahrgenommenen "outcomes" als Vorteile oder Nachteile bewertet werden, hängt von ihrer Fähigkeit zur Befriedigung ungesättigter individueller menschlicher Bedürfnisse ab.[1] Damit lassen sich die "Kosten" allgemeiner als in Kauf genommene Nachteile interpretieren.[2]

Über die Wahl der Gewichtungsfaktoren lassen sich kaum Aussagen treffen, deren Informationsgehalt über den Hinweis auf die subjektive Bedeutung der Anreiz- und Beitragsformen - was praktisch eine Leerformel ist - wesentlich hinausgeht.[3] "The psychometrics of this has not yet received much attention."[4] Bei der Gewichtung der Anreize ist wiederum von der Bedürfnisstruktur auszugehen. Aus Testergebnissen läßt sich schließen, daß eine gleichgewichtige Bewertung der Beiträge keine plausible Hypothese darstellt.[5]

Auf die monetären Verteilungsvorstellungen gemäß der "equity"-Theorie wirken auch die wahrgenommenen nichtmonetären Anreize gemäß ihrem relativen Gewicht ein.[6] Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß eindeutige Aussagen erst ableitbar sind, wenn Struktur und Gewichtung der Anreize und Beiträge und deren konkrete Ausprägung für die vergleichende wie für die Vergleichs-

---

1) Herzberg et al. sprechen von "satisfiers" und "dissatisfiers"; vgl. Herzberg et al. (1959).

2) Der von Homans geforderte Ansatz von Opportunitätskosten erscheint dagegen nicht sinnvoll, wie sich leicht mit Hilfe einfach zu bildender Beispiele nachweisen läßt.

3) Vgl. Pritchard (1969) S. 177; Leventhal/Michaels (1969) S. 303; Weick (1966) S. 417.

4) Adams (1965) S. 274.

5) Vgl. Zaleznik et al. (1958) S. 320; Adams (1965) S. 281.

6) Vgl. Lawler (1971) S. 216.

person bekannt sind. Dies legt Überlegungen nahe, ob nicht auch von der Wahl der Referenzperson Einflüsse auf die empfundene Gerechtigkeit oder Ungerechtigkeit und dadurch auf die Verteilungsvorstellungen ausgehen können.

Die "equity"-Theorie hat diesem Referenzproblem bisher kaum Beachtung geschenkt. So sieht Pritchard vor allem die Fragen nach der Zahl der Vergleichspersonen, den Kriterien ihrer Auswahl und deren Stabilität noch ungeklärt.[1] Hier vermögen Erkenntnisse der Bezugsgruppentheorie die Richtung für plausible Hypothesen zu weisen. Die Vergleichsfunktion von Referenzgruppen besteht darin, "serving as or being a standard or comparison point against which the person can evaluate himself and others."[2] Die Spannweite von Bezugspersonen, deren Anreiz-Beitragsrelation als Vergleichsbasis herangezogen werden kann, erstreckt sich auf Individuen, auf Personengruppen und auf die vergleichende Person selbst.[3] "Other might be Person in a job be held previously, in which case he might compare his present and past outcomes and inputs."[4] Aus der Menge möglicher Referenzpersonen und -gruppen hat die vergleichende Person eine Auswahl zu treffen. Das von Davis[5] dabei unterstellte Zufallsprinzip kann nicht als plausible Erklärung des Auswahlprozesses gewertet werden. Breitere Anerkennung,

---

1) Vgl. Pritchard (1969) S. 179.

2) Kelley (1968) S. 81; zur normativen Funktion der Bezugsgruppe vgl. ebenda S. 80 f.

3) Zur prinzipiell unübersehbaren Anzahl möglicher Referenzgruppen vgl. Merton/Rossi (1957) S. 233.

4) Adams (1965) S. 280; vgl. auch Hyman (1968) S. 155.

5) Vgl. Davis (1959) S. 282.

gestützt auf bestätigende empirische Befunde hat dagegen die empirisch bestätigte Hypothese gefunden, "that some similarity in status attributes between the individual and the group must be perceived or imagined, in order for the comparison to occur of all".[1] Der Begriff der Ähnlichkeit zwischen vergleichender und Vergleichsperson, der sich auf einzelne Anreiz- wie Beitragskategorien und ihre Struktur beziehen kann, läßt verschiedenen Interpretationen weiten Raum. So nennen Merton/Rossi als Vergleichsbasen Personen(gruppen), zu denen eine engere Beziehung besteht (z.B. Freunde), die den gleichen Status haben oder der gleichen Sozialschicht angehören und Personen unterschiedlicher sozialer Schicht.[2] Weiter betonen sie, daß sich gewisse Ähnlichkeitsbeziehungen bis zur Kategorie eines menschlichen Wesens immer feststellen lassen.[3] Als Kriterium der sinnvollen Ausdehnung der wahrgenommenen Ähnlichkeit kann die Vergleichbarkeit der Referenzperson mit der vergleichenden Person bezüglich eines oder mehrerer in die Bewertung der Anreize und Beiträge berücksichtigter Attribute gelten.[4] Eine Vergleichbarkeit von Attributen ist innerhalb von Affinitätsgruppen meist gegeben. Dies mag zugleich als Erklärung dienen, daß Individuen in der Regel ihre wahrgenommene Anreiz-Beitragsrelation mehreren Referenzpersonen gegenüberstellen, wobei jede Beziehung auf einen anderen Merkmalsvergleich gerichtet sein kann.

Die Auswahl von Referenzpersonen ist weitgehend an den sozialen Status gebunden. Eine Statusänderung zieht

---

1) Merton/Rossi (1957) S. 242; Festinger (1968) S. 127; Hyman (1968) S. 157; Adams (1965) S. 280; Patchen (1961) S. 137; Weick (1966) S. 434 f.

2) Vgl. Merton/Rossi (1957) S. 231.

3) Vgl. Merton/Rossi (1957) S. 242.

4) Vgl. Adams (1965) S. 280; Adams (1963) S. 439.

damit einen Wechsel der Referenzpersonen nach sich.[1] In einer dyadischen Verteilungssituation, dem Grundmodell der Verteilung, liegt die Wahl des Tauschpartners als Referenzperson wegen der gegenseitigen Abhängigkeit der Verteilungsrelationen auch bei Heterogenität der Attribute von P und O nahe.

Für die Verteilung der Wertschöpfung in Betriebswirtschaften sind Dyaden jedoch als zumindest atypische Konstellation zu bezeichnen. Bei einer größeren Anzahl von Organisationsmitgliedern ist die betriebliche Verteilungssituation aus der Sicht des einzelnen dadurch gekennzeichnet, daß er sich mehreren Tauschpartnern auf verschiedenen Verteilungsebenen mittelbar oder unmittelbar gegenübersieht, die um die "knappe" Wertschöpfung konkurrieren. Gemäß der unterschiedenen Konfliktebenen kann er innerhalb der Betriebswirtschaft seine Anreiz-Beitragsrelation an der anderer Organisationsteilnehmer in Affinitäts- oder Kontrastgruppen[2] und an der wahrgenommenen Relation ganzer Gruppen messen.[3] Daneben bilden unternehmensexterne Referenzpersonen mögliche Vergleichsbasen.

---

1) Bei angestrebten Statusveränderungen kann der Referenzgruppenwechsel auch antizipiert werden.

2) Als Kontrastgruppen seien solche Gruppen bezeichnet, deren Mitglieder sich in der Art ihrer Attribute erheblich von denen der vergleichenden Person unterscheiden. Als Beispiel kann der Gegensatz Arbeitnehmer - Kapitalgeber genannt werden. Zur Wahl von Kontrastgruppen als Referenzgruppen vgl. Hyman (1968) S. 157.

3) Runciman unterscheidet den Vergleich der Position innerhalb der eigenen Gruppe und der eigenen Gruppe innerhalb anderer Gruppen; vgl. Runciman (1968) S. 72 ff.

Damit die Wertverteilung in der Unternehmung als gerecht empfunden wird, muß die Bedingung (6a) für alle angestellten Vergleiche erfüllt sein. Jegliche positive oder negative Abweichung (7) führt zu einem Ungleichgewicht.

$$(7) \qquad \frac{O_p}{I_p} \gtrless \frac{O_o}{I_o}$$

"Inequity exists for Person whenever he perceives that the ratio of his outcomes to inputs and the ratio of other's outcomes to other's inputs are unequal."[1] Ist die eigene Anreiz-Beitragsrelation ungünstiger (geringer) als die Vergleichsrelation, empfindet das Organisationsmitglied relative Deprivation.[2] Relative Gratifikation wird wahrgenommen, wenn die linke Seite von Ungleichung (7) größer ist, P sich also gegenüber O bevorzugt fühlt.[3] Eine empfundene (ungerechte) Bevorzugung führt gemäß der "equity"-Theorie ebenso wie eine Benachteiligung zu kognitiven Ungleichgewichtssituationen, die Verhaltenstendenzen zu ihrem Abbau auslösen.[4]

Nach Pritchard wird der mögliche Gleichgewichtsraum dadurch eingeschränkt, daß Ungleichgewicht auch ohne Bezug

---

1) Adams (1965) S. 280; ähnlich Adams (1963) S. 439; Pritchard (1969) S. 177; Andrews (1967) S. 39; Goodman/Friedman (1968) S. 340; Wicker/Bushweiler (1970) S. 63.

2) Vgl. Adams (1965) S. 273; Davis (1959) S. 283; Holm (1970) S. 2 f.; Homans (1961) S. 73 f.

3) Vgl. Holm (1970) S. 2 f.; anders Pritchard, der bei nicht persönlichen Beziehungen zwischen P und O eine Überbezahlung von P als Gleichgewichtssituation gemäß der Hypothese der Maximierung der Anreize bezeichnet; vgl. Pritchard (1969) S. 207.

4) Vgl. Adams (1965) S. 283 ff.; Adams (1963) S. 442 ff.; Blumstein/Weinstein (1969) S. 409 ff.; Weick (1966) S. 418; Wicker/Bushweiler (1970) S. 63.

auf Referenzpersonen durch Selbstvergleich (own comparison) empfunden wird, wenn die eigenen Beiträge die erhaltenen Anreize übersteigen.[1] Die "equity"-Theorie postuliert auch bei

$$(7a) \qquad \frac{O_p}{I_p} < 1$$

Befriedigung, solange die gleiche ungünstige Relation für alle Referenzpersonen wahrgenommen wird. Die plausible Modellmodifikation Pritchards stellt zugleich eine Verallgemeinerung der These 3 der Anreiz-Beitragstheorie zum individuellen Gleichgewicht dar,[2] indem die Austrittsentscheidung nur als eine mögliche Form der Ungleichgewichtsreduktion interpretiert werden kann.

Die Grundgedanken der "equity"-Theorie können in einem Schaubild (Abbildung 5) schematisch wiedergegeben werden.

3. Ein Motivationsmodell

Die Verteilungsvorstellungen eines Organisationsteilnehmers sind, nach den bisherigen Ausführungen, von der individuellen Bedürfnisstruktur und der empfundenen Verteilungsgerechtigkeit abhängig zu betrachten. Es kann unterstellt werden, daß die Organisationsmitglieder Vorstellungen über den Nutzen oder Gesamtwert (GW) alternativer Verteilungsrelationen bilden und an der Höhe dieses wahrgenommenen Gesamtwerts die angestrebte Verteilung ausrichten. Zur Bestimmung des Gesamtwerts ist ein Motivationsmodell zu formulieren, das Hypothesen über die Abhängigkeit des Gesamt-

---

1) Vgl. Pritchard (1969) S. 205f.; ähnlich Weick (1966) S. 427.

2) Vgl. March/Simon (1966) S. 84.

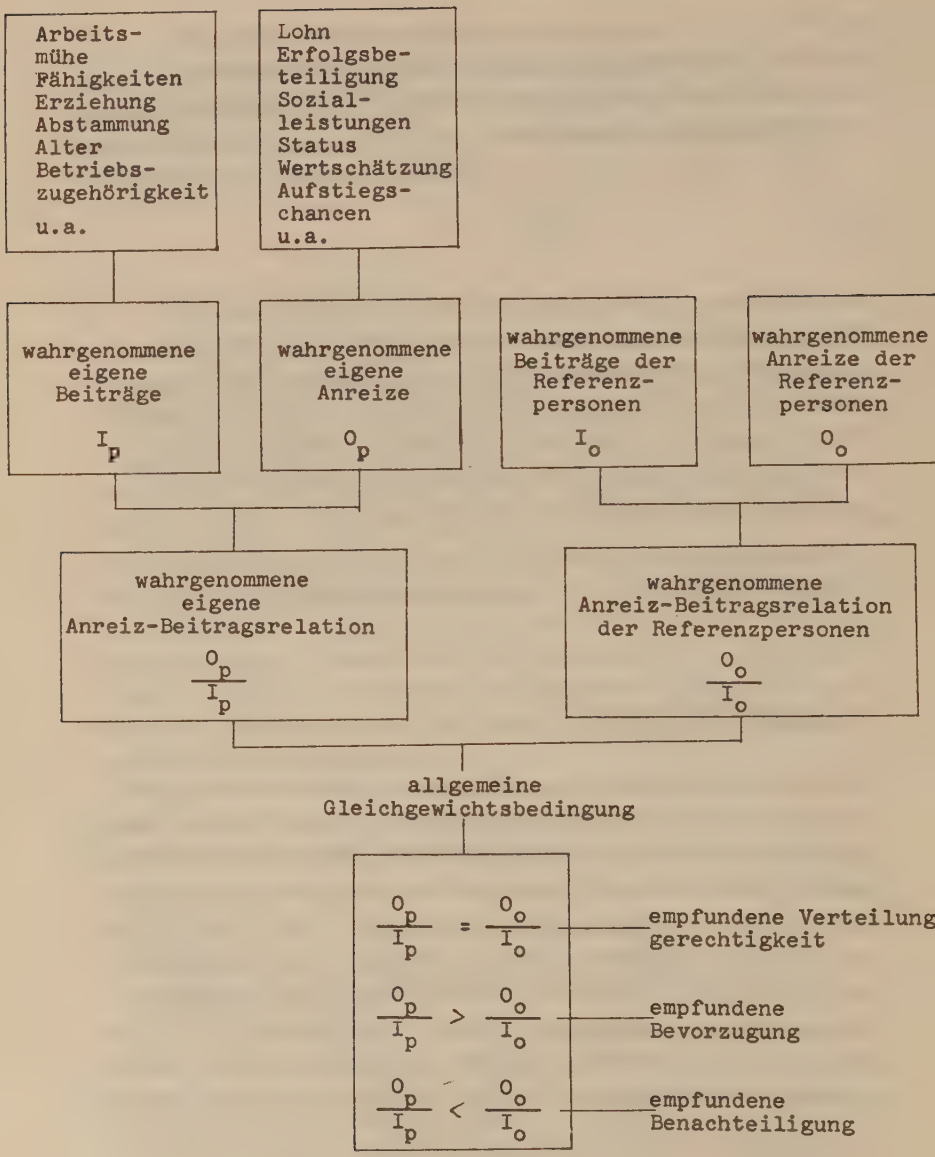

Abb. 5: Grundkonzeption der "equity"-Theorie

werts von dem mit der Bedürfnisbefriedigung verbundenen Wert (W_b) und dem Wert der empfundenen Verteilungsgerechtigkeit (W_v) enthält. Damit läßt sich eine Funktion angeben, die bei gegebener verteilungsfähiger Wertmenge für alternative Verteilungsrelationen den jeweils subjektiv wahrgenommenen Gesamtwert angibt. In genereller Form kann das skizzierte Motivationsmodell durch folgende Funktion wiedergegeben werden:

(8) $$GW = f(W_b; W_v)$$

Dem Verteilungsmodell von Holm liegt ein derartiges Motivationsmodell zugrunde. Es soll im folgenden kurz skizziert werden.[1)]

Nach Holm bewertet der Handelnde die möglichen ihm zufließenden Wertmengen (bei Holm: Besitztümer) einmal nach ihrem reinen Besitzwert (W_b), zum anderen nach dem jeweils erreichten Verteilungsschlüssel (W_v) der Werteverteilung auf die Systemmitglieder. Den Gesamtwert (GW) eines bestimmten Besitzes erhält Holm durch die additive Verknüpfung von Besitzwert und Wert des Verteilungsschlüssels.

(8a) $$GW = W_b + W_v$$

Den Besitzwert (W_b) hält Holm für identisch mit dem Wert der jeweiligen Besitztümer. Hier kann Holm jedoch nicht gefolgt werden, da er den Nutzencharakter des Besitzwerts für den Empfänger im Gegensatz zum Marktwertcharakter der insgesamt zu verteilenden Werteinheiten und damit, folgt

---

1) Vgl. dazu Holm (1970) S. 41 bis 58; anders dagegen Holm (1966) S. 69 ff. und Holm (1968) S. 232 f., wo die Verteilungsvorstellungen nur auf der Basis des Homans'schen "law of distributive justice", also entsprechend den Thesen der "equity"-Theorie, erklärt werden.

man dem Gesetz des abnehmenden Grenznutzens, einen möglichen degressiven Verlauf der Besitzwertfunktion übersieht.[1] In der Funktion des Wertes der Verteilungsschlüssel kommt die bei alternativen Verteilungsproportionen empfundene Gerechtigkeit zum Ausdruck. "Der exakte Verlauf dieser Funktion kann nicht abgeleitet werden. Er kann nur durch empirische Arbeit ermittelt werden."[2] Die höchste Bewertung erfährt der für gerecht erachtete Verteilungsschlüssel, der auf der Basis der Aussagen der "equity"-Theorie bestimmt wird. Zur Ermittlung der Funktion der Begehrensintensität, die die Intensität des Begehrens in Abhängigkeit von alternativen Wertmengen ausdrückt und durch den wahrgenommenen Gesamtwert des jeweiligen Besitzes bestimmt ist, sind nach (8a) die Funktionen des Besitzwertes und der Verteilungsschlüssel additiv zu verknüpfen. Die Gewichtung der beiden Bestimmungsfaktoren erfolgt über den Verlauf der Funktion der Verteilungsschlüssel. "Wenn der Begehrende wenig Wert auf eine gerechte Verteilung legt (geringer Gerechtigkeitsfanatismus), dann ist I (Wertschätzung des gerechten Verteilungsschlüssels, A.d.V.) klein, die Kurve der Verteilungsschlüssel verläuft dann flach. Für das Begehren des Handelnden fällt dann die Funktion des 'bloßen' Besitzwertes (...) sehr viel stärker ins Gewicht."[3] Den Gerechtigkeitsfanatismus wiederum sieht Holm von einem persönlichkeitsspezifischen und einem Systemfaktor bestimmt. Letzterer zeigt die Abhängigkeit des Handelnden vom sozialen System, die durch mögliche Besitzverluste bei einem Systemwechsel bedingt ist.

---

1) Seiner später daraus abgeleiteten Hypothese, Unterschiede in der Begehrensintensität seien auf Unterschiede im Gerechtigkeitsfanatismus zurückführbar, kommt damit nur in Fällen gleicher Funktion des Besitznutzens Gültigkeit zu. Vgl. Holm (1970) S. 56 Fußn.

2) Holm (1970) S. 44; auf die Plausibilität der von Holm unterstellten Funktionsverläufe soll hier nicht eingegangen werden.

3) Holm (1970) S. 46.

Als Verteilungsproportion wird der Besitz angestrebt, für den die Begehrensintensitätsfunktion ihr Maximum erreicht.[1] Die Lage des Maximums hängt davon ab, welcher Einflußfaktor stärker oder sogar allein zur Geltung kommt. Bei extremem Gerechtigkeitsfanatismus ist das Maximum bei dem für gerecht befundenen Verteilungsschlüssel erreicht. Orientiert sich der Handelnde ausschließlich am Besitzwert, so fällt der begehrte Besitz mit dem maximal möglichen Besitz (der gesamten Verteilungssumme) zusammen. Die Lage des Extrempunktes zwischen dem "gerechten" und dem maximal möglichen Besitz bei Wirksamwerden beider Einflußfaktoren ist nur bei Kenntnis der Kurvenverläufe bestimmbar.

Der Ansatz von Holm kann grundsätzlich für die vorliegende Arbeit übernommen werden. Er ist als ein Motivationsmodell zu bezeichnen, das die angestrebte Verteilung aus ihrem wahrgenommenen Gesamtnutzen erklärt, indem es die Befriedigung, die eine bestimmte Verteilungsrelation aufgrund der empfundenen Gerechtigkeit per se vermittelt, gleichsam als Korrekturfaktor für den Nutzen der Bedürfnisbefriedigung interpretiert. Die Fragen des angestrebten Ausmaßes des Gesamtnutzens und der funktionalen Verknüpfung seiner Determinanten sind allerdings noch zu diskutieren.

Nach Holm wird die Verteilungsrelation angestrebt, für die die Funktion des Gesamtnutzens ihr Maximum erreicht. Insbesondere aufgrund der kognitiven Beschränkungen des Individuums erscheint jedoch die Hypothese eines Entscheidungsverhaltens plausibler, daß das Individuum lediglich nach befriedigenden Lösungen sucht.[2]

---

1) Vgl. Holm (1970) S. 57.

2) Vgl. Simon (1957) S. 261 ff.; Kirsch (1968) S. 84 ff.; Heinen (1971a) S. 83; Theiss (1969) S. 15 ff.

"Ob eine Alternative befriedigend oder unbefriedigend ist, wird vom subjektiven Anspruchsniveau, d.h. dem vom Entscheidungssubjekt angestrebten Ausmaß der Zielerreichung bestimmt."[1] Überträgt man die Hypothese der begrenzten Zielerreichung auf das Motivationsmodell, so tritt, unter der Annahme der Kurvenverläufe bei Holm, an die Stelle einer anzustrebenden Verteilungsrelation ein Verteilungsbereich, innerhalb dessen der Verteilungsnutzen dem Anspruchsniveau genügt.

Ebenfalls problematisch erscheint die vom Holm vorgenommene funktionale Verknüpfung der Determinanten des Gesamtwerts. Ein erster möglicher Einwand ist, die rein additive Verknüpfung vernachlässige unterschiedliche Gewichte von W_b und W_v. Bei Berücksichtigung eines Gewichtungsfaktors λ ergäbe sich die Gesamtwertfunktion

$$(8b) \qquad GW = W_b + \lambda W_v$$

Dieser Einwand ist allerdings nicht stichhaltig, da die unterschiedliche Gewichtung bei Holm schon im Verlauf der Teilfunktionen zum Ausdruck kommt. Eine Gewichtung von Nutzengrößen, als die W_b und W_v anzusehen sind, erscheint nicht sinnvoll. Ein zweiter Einwand richtet sich gegen die Annahme der Unabhängigkeit der Einzelnutzen, die die Voraussetzung für eine Addition von Funktionen bildet. Eine gegenseitige Abhängigkeit der Einzelnutzen ist nicht auszuschließen. Die Ermittlung möglicher Interdependenzen scheitert schon daran, daß die unterstellten Einzelnutzenfunktionen lediglich analytische Fiktionen darstellen, die empirisch jedoch wohl kaum isoliert nachgewiesen werden können.[2] Es kann zwar davon ausgegangen

---

1) Kirsch (1968) S. 85.

2) Holm dagegen hält ihre empirische Ermittlung für möglich; vgl. Holm (1970) S. 44.

werden, daß ein Entscheidungssubjekt das Wirksamwerden zweier, für bestimmte Verteilungsbereiche gegensätzlicher Faktoren wahrnimmt, eine quantitative Trennung des jeweils empfundenen Gesamtnutzens in einen Bedürfnis- und einen Gerechtigkeitsnutzen dürfte dagegen nicht möglich sein.

Da die Frage der grundsätzlichen Zulässigkeit der Addition der Nutzenfunktionen nicht eindeutig positiv beantwortet werden kann, wird in dieser Arbeit auf allgemeingültige oder gruppenspezifische Hypothesen zur funktionalen Verknüpfung und zum relativen Gewicht der Determinanten des Gesamtwerts verzichtet.

4. Referenzgruppen und Sozialisation

Hinweise auf individuelle Bedürfnishierarchien und Maßstäbe der Bewertung eigener und fremder Anreiz-Beitragsrelationen zur Beurteilung der Verteilungsgerechtigkeit können nur ein erster Schritt sozialwissenschaftlicher Erklärungsversuche der Determinanten der Verteilungsvorstellungen sein. Es bleibt zu untersuchen, ob die genannten Einflußfaktoren ihrerseits als abhängige Variablen zu behandeln sind. Kann dies bejaht werden, so sind Entstehung und Ausprägung von Motiven und Bewertungsregeln über die unabhängigen Variablen und die verknüpfenden Funktionsbeziehungen hypothetisch zu erklären.

Motive und Bewertungsmaßstäbe können als Elemente der kognitiven Persönlichkeit als Inbegriff der im menschlichen Langgedächtnis gespeicherten Informationen verstanden werden.[1] Die kognitive Struktur einer "Minimal-

1) Zum Begriff und zu weiteren Elementen der kognitiven Persönlichkeit vgl. Kirsch (1968) S. 184 f.; in der Extension etwas abweichend Klis (1969) S. 66.

person" läßt sich nach Jones/Gerard durch die Begriffe "Wert" (value), "Überzeugung" (belief) und "Einstellung" (attitude) beschreiben.[1] Als Werte können alle Kriterien bezeichnet werden, anhand derer die Vorziehungswürdigkeit vorliegender Alternativen (Objekte, Ideen, Ereignisse, Personen, Erfahrungen) geprüft wird.[2] Ungesättigte Bedürfnisse und Gerechtigkeitsvorstellungen lassen sich danach unter den Wertbegriff subsumieren. Überzeugungen bringen mit einem Objekt assoziierte Attribute zum Ausdruck, die hypothetischen Charakter haben und als erwartete Konsequenzen der Wahl dieses Objekts für die Zielerreichung gedeutet werden können.[3] Darunter sind alle Vorstellungen zur Berücksichtigung und Gewichtung von Anreizen und Beiträgen zu rechnen. So kann beispielsweise die Einbeziehung der schulischen Vorbildung in die "Investitionen" als Überzeugung gewertet werden, daß dadurch eine gerechtere Verteilung ermöglicht wird. "Einstellungen", ein recht unterschiedlich verwendeter Begriff, weisen in der Terminologie von Jones/Gerard eine enge Beziehung zum Wertbegriff auf, indem sie als syllogistisch abgeleitete Werte (3) bezeichnet werden, die sich als Implikation der Verbindung einer Überzeugung (2) mit einem Wert (1) ergeben.[4] Eine verteilungs-

---

1) Vgl. Jones/Gerard (1967) S. 157; Klis (1969) S. 52; Kaufmann (1970) S. 213 f.; Graumann (1965) S. 272 f.

2) Vgl. Jones/Gerard (1967) S. 83; ähnlich Klis (1969) S. 53 f.; sie entsprechen damit dem entscheidungstheoretischen Zielbegriff der Betriebswirtschaftslehre. Vgl. Heinen (1971a) S. 45 und 50; Kirsch (1968) S. 206.

3) Vgl. Brim et al. (1962) S. 55; Klis (1969) S. 56 f.; Jones/Gerard (1967) S. 157 f.; Hodge/Johnson (1970) S. 200.

4) Vgl. Jones/Gerard (1967) S. 159 ff.; Klis (1969) S. 57; Kirsch (1970) S. 124 f.; abweichende Definitionen und Hinweise auf unterschiedliche Begriffsexplikationen finden sich bei McGuire (1969) S. 142 ff.; Hodge/Johnson (1970) S. 200; McLaughlin (1971) S. 166.

theoretisch relevante Einstellung kann zum Beispiel aus folgendem Syllogismus gewonnen werden:

(1) Die Berücksichtigung der Verteilungsgerechtigkeit bei der Anreizfestlegung ist gut;

(2) die Einbeziehung der Schulbildung ist eine Determinante der Verteilungsgerechtigkeit,

(3) folglich ist die Einbeziehung der Schulbildung bei der Anreizfestlegung gut.

Werte, Überzeugungen und Einstellungen beruhen auf gespeicherten Informationen, sind also zu irgendeinem Zeitpunkt angeeignet worden.[1] Die Zahl der biologisch determinierten Triebe beschränkt sich weitgehend auf die physiologischen Bedürfnisse.[2] Neben diese Primärmotive treten als weitere verhaltenssteuernde Informationen Sekundärmotive, deren Aneignung über Lernprozesse erfolgt.[3] "People are not born with a tendency to strive for money, for the discovery of scientific truths of for symbols of social status and security."[4] Gleiches gilt für die Kriterien der Bewertung von Anreizen und Beiträgen, obwohl ihnen Berkowitz eine "universelle" moralische Norm zugrunde gelegt sieht.[5]

---

1) Vgl. Miller/Dollard (1962) S. 1, die ihr Buch mit der Feststellung beginnen: "Human behavior is learned."

2) Vgl. Hummell (1969) S. 1189.

3) Alternativ finden sich auch die Begriffe aquired drives, learned and learnable drives. Vgl. Stendenbach (1964) S. 54 f.; Stendenbach (1967) S. 76; Gewirtz (1969) S. 186.

4) Miller (1971) S. 123; vgl. auch Walters/Parke (1964), S. 232.

5) Vgl. Berkowitz (1969) S. 85.

Lernen ist grundsätzlich als Individualphänomen zu betrachten, da Unterschiede in der subjektiven Erfahrungswelt auftreten[1] und es sich um einen psychischen Prozeß handelt, dessen Ergebnis erst erreicht ist, wenn die aufzunehmende Information zusätzlich oder modifizierend im Gedächtnis gespeichert ist. Determinanten und Erfolge individuellen Lernens sind aus diesem Grund schwierig zu erfassen.

Werte, Überzeugungen und Attitüden weisen jedoch innerhalb eines Kulturraumes, einer geographischen Region oder einer sozialen Klasse eine gewisse Gleichartigkeit auf, aus der auch auf gleichartige Lernprozesse und Lerninhalte geschlossen werden kann, die spezifisch soziale Einflüsse auf die kognitive Persönlichkeit beinhalten.[2] Diese Übernahme von Werten, Überzeugungen, Verhaltensweisen und Formen der Wahrnehmung der Umwelt von bestehenden Gruppen wird mit dem Begriff der Sozialisation erfaßt. Nach Kirsch kann als "Sozialisation eines Organisationsteilnehmers jeder Lernprozeß verstanden werden, der dazu führt, daß sich das Individuum Informationen gleich welcher Art aneignet und in seinem Langgedächtnis speichert, die bereits unabhängig von dem betrachteten Individuum im öffentlichen und kognitiven Informationssystem der Organisation irgendwie vorhanden sind und - soweit es das kognitive Informationssystem betrifft - von allen oder von einzelnen Gruppen von Organisationsteilnehmern geteilt werden".[3]

---

1) Vgl. Adams (1963) S. 440; Stagner (1956) S. 88; Kirsch (1968) S. 377.

2) Vgl. Baldwin (1969) S. 339; Stagner/Rosen (1969) S. 11; Stagner (1956) S. 40 ff. und 88; Jones/Gerard (1967) S. 92; Klis (1969) S. 55.

3) Kirsch (1968) S. 376 f.; vgl. auch Jones/Gerard (1967) S. 76; Zigler/Child (1969) S. 474; Inkeles (1969) S. 615; Baldwin (1969) S. 325; Hummell(1969) S. 1196; Marmet (1968) S. 53; Lüscher (1968) S. 27 ff.; Stendenbach (1967) S. 150; Nimkoff (1964) S. 672.

Entgegen der früheren, nur auf das kindliche Lernen sozialen Verhaltens[1] bezogenen Betrachtungsweise wird heute überwiegend berücksichtigt, daß auch Erwachsene dauernden Sozialisationsprozessen ausgesetzt sind, "whenever an individual must adjust to the standards of a new group".[2] Erwachsenensozialisation bleibt damit nicht auf den wegen der Bedeutung beruflicher Positionen auf die Lebensgestaltung hauptsächlich untersuchten Bereich des Lernens von berufsbezogenen Rollenerwartungen und -zumutungen (Berufssozialisation) beschränkt.[3]

Verschiedentlich werden mit dem Sozialisationsbegriff Inhalte der Identifikation[4] und Internalisation[5] verbunden. Dabei bezeichnet Identifikation einen Prozeß, in dem eine Person seine Gedanken, Gefühle und Handlungen an einer anderen, als Vorbild dienenden Person ausrichtet.[6] Nach Hummell stellt Imitation und damit Identifikation jedoch nur eine mögliche Form des Lernens normativer Verhaltensweisen dar.[7] Wenn Internalisation zum Ausdruck bringt, "daß die gelernten kognitiven Informationen (vor allem Werte) nicht mehr mit ihren ursprüng-

---

1) Vgl. Berelson/Steiner (1964) S. 38 ff.

2) Jones/Gerard (1967) S. 76; vgl. auch Hollander/Hunt (1971) S. 65; Brim (1971) S. 114; Inkeles (1969) S. 630; Kirsch (1968) S. 376; Lewin (1968) S. 108; Stendenbach (1967) S. 150.

3) Zur beruflichen Sozialisation vgl. Lüscher (1968); Moore (1969); Berlew/Hall (1966).

4) Vgl. Bandura (1969) S. 213 ff.; Jones/Gerard (1967) S. 105; Kelman (1971) S. 422; Stendenbach (1967) S. 159.

5) Vgl. Jones/Gerard (1967) S. 76; Kelman (1971) S. 424; Aronfreed (1969) S. 263 ff; Moore (1969) S. 868.

6) Vgl. Bandura (1969) S. 214; diese Definition deckt sich weitgehend mit dem Begriff der Imitation; vgl. dazu Marmet (1968) S. 214 ff.; Hummell (1969) S. 1196 ff; Stendenbach (1967) S. 161 ff.

7) Vgl. Hummell (1969) S. 1194.

lichen Quellen (Sendern) und den Umständen ihrer Aneignung assoziiert werden",[1] so erscheint es Kirsch zweckmäßig, ihre begriffslogische Verbindung zumindest für Sozialisationsprozesse Erwachsener aufzugeben und sie lediglich als letzte Stufe des Sozialisationsprozesses zu verstehen,[2] da sich der Sozialisand der Herkunft bestimmter Werte bewußt bleiben kann.[3]

Als organisatorische Einheiten, die den Sozialisationsprozeß beeinflussen (socializing agents oder Sozialisatoren), sind einmal die Gruppen zu nennen, deren Mitglied der Sozialisand zwangsweise oder freiwillig ist (membership groups), daneben solche, deren Mitgliedschaft er anstrebt oder erhalten will (reference groups).[4] Der letztere Fall macht deutlich, daß membership groups und reference groups identisch sein können. Aufgrund der starken Informationsabhängigkeit in den Kindheitsjahren wirken wohl am nachhaltigsten Sozialisationsprozesse im Rahmen der familiären und schulischen Erziehung, denen beiden eher der Charakter einer Zwangsmitgliedschaft zukommt. Im späteren Leben selbstgewählte Referenzgruppen[5] (z.B. Freundeskreise, Parteien, Mitarbeiter) beeinflussen je nach der empfundenen Bedeutung einer Mitgliedschaft ebenfalls die Werte und Attitüden des Individuums.[6] Die Wirkung von Gruppennormen auf die Wahrnehmung der

---

1) Kirsch (1968) S. 378; ähnlich Jones/Gerard (1967) S. 86.

2) Ähnlich Aronfreed (1969) S. 263.

3) Vgl. Kirsch (1968) S. 378.

4) Vgl. Siegel/Siegel (1968) S. 394.

5) Für die Auswahl der Gruppen gelten die genannten Kriterien, hier jedoch bezogen auf die Ähnlichkeit im Wertsystem.

6) Vgl. Siegel/Siegel (1968) S. 400 f.; Jones/Gerard (1967) S. 81; Eisenstadt (1968) S. 413 f. und 429.

Umwelt zeigen die interessanten Versuche vor allem von Sherif.[1] Damit ist die schon erwähnte normative Funktion der Referenzgruppen angesprochen,[2] auf die hier jedoch nicht weiter eingegangen werden soll.[3] In diesem Zusammenhang ist noch auf das Phänomen der antizipatorischen Sozialisation hinzuweisen. "The essence of this concept is that person who aspire to a group of which they are not a member, adopt the values of that group and reject the values of there own group."[4] Ihr kommt besondere Bedeutung im Rahmen der betrieblichen Aufstiegsmöglichkeiten und den dadurch bewirkten Einstellungsänderungen von Arbeitnehmern zu.

Im Zusammenhang mit den "socializing agents" stellt sich zugleich die Frage nach den verteilungsrelevanten Inhalten sozialen Lernens und deren Determinanten. Die Abgrenzung, der die individuellen wirtschaftlichen Verhaltensweisen steuernden Sozialisationsinhalte aus der Gesamtheit gelernter Werte, Überzeugungen und Attitüden erscheint indes kaum durchführbar, da das Wirtschaftsverhalten nur als konkreter Ausdruck der gesamten kognitiven Persönlichkeit auf einem bestimmten Sektor verstanden werden muß.

In Organisationen vorhandene und von allen oder Gruppen von Mitgliedern geteilte Wertvorstellungen und Überzeu-

---

1) Vgl. dazu Stagner (1956) S. 25 ff.; McGinnies (1970) S. 140 ff.

2) Vgl. Kelley (1968) S. 80 f.

3) Auch auf das Problem der cross-pressure-situation, der sich widersprechenden Normen mehrerer Referenzgruppen, sei nur hingewiesen; vgl. dazu Rosen (1968) S. 402 ff.

4) Weick (1966) S. 425; vgl. auch Merton/Rossi (1957) S. 319 ff.; Stendenbach (1967) S. 173.

gungen bilden großenteils selbst das Ergebnis früherer, sich wiederholender Sozialisationsprozesse.[1] Sie sind damit als Ausfluß historisch-gesellschaftlicher Entwicklungsprozesse zu verstehen, die durch ihre Kultur, ihre jeweilige politische Landschaft und das vorherrschende Gesellschaftssystem geprägt sind.[2] Hier sollen lediglich ihre Auswirkungen auf Motivationsstrukturen und Bewertungskriterien aufgezeigt werden.

Kulturelle Einflüsse zeigen sich in gelernten Motiven ebenso wie in unterschiedlichen Kriterien zur Bewertung von Anreizen und Beiträgen.[3] So behauptet McClelland im Anschluß an Weber,[4] gestützt auf umfangreiche empirische Untersuchungen, daß das Leistungsmotiv gelernt sei und ein enger Zusammenhang zwischen dem Protestantismus und der Stärke der Leistungsmotivation bestehe.[5] Ebenso zeigen sich Unterschiede in den Gerechtigkeitsvorstellungen der Individuen. "They differ in their ideas of what legitimately constitutes investment, reward, and cost, and how these things are to be ranked. They differ from society to society ..."[6] Adams weist darauf hin, daß im Gegensatz zu den USA, wo eine enge Korrelation zwischen Leistung und Lohn als Gerechtigkeitspostulat fungiert, in Japan die Vorstellungen gerechter

---

1) Vgl. Hofmann (1961) S. 30.

2) Vgl. Parsons/Shils (1965) S. 197.

3) Vgl. Haynes/Massie (1969) S. 204; Adams (1963) S. 440; Hummell (1969) S. 1211; Stendenbach (1964) S. 50; Stendenbach (1967) S. 76; Triandis (1964) S. 33 ff.

4) Vgl. Weber (1904).

5) Vgl. McClelland (1966) insbesondere S. 90 ff.; siehe auch Heimann (1956) S. 513; Biermann und Heckhausen dagegen sehen diesen Zusammenhang nicht bestätigt; vgl. Biermann (1971) S. 167; Heckhausen (1965b) S. 619 f.

6) Homans (1961) S. 246.

Entlohnung mehr an Kriterien wie Alter, Ausbildung und Dauer der Betriebszugehörigkeit gebunden sind.[1)]

Die Gesellschaftssysteme des Kapitalismus und des Sozialismus zeigen unterschiedliche Wirkungen auf die zu sozialisierenden Verteilungsvorstellungen[2)] vor allem in ihrem Verständnis der Faktoren Arbeit und Kapital. Das auf dem Institut des Privateigentums an Produktionsmitteln basierende marktwirtschaftliche oder kapitalistische System betrachtet den Einsatz von Kapital im Produktionsprozeß als Leistung (Beitrag), der als Gegenleistung (Anreiz) der Überschuß und Erlöse über die Kosten (Residualgewinn) zusteht. Die Lohnkosten sind damit möglichst gering zu halten. Da der Sozialismus Privateigentum ablehnt, können als Beitrag nur die mit dem Arbeitseinsatz verbundenen persönlichen Faktoren gelten.[3)] Ein weiterer systemimmanenter Einfluß des Kapitalismus auf die Verteilungsvorstellungen kann in der künstlichen Schaffung zusätzlicher, mit monetären Mitteln zu befriedigender Bedürfnisse (einer Konsumideologie) gesehen werden,[4)] deren Sozialisierung als schon weitgehend erreicht gelten kann.

Kapitalistische Wertvorstellungen sind jedoch in der historischen Entwicklung nicht von allen Gesellschaftsschichten im gleichen Umfang sozialisiert worden. Durch

---

1) Vgl. Adams (1963) S. 440; McClelland kommt für andere Länder zu ähnlichen Ergebnissen; vgl. McClelland (1966) S. 274.

2) Für einen umfassenden Systemvergleich ist hier begreiflicherweise kein Raum.

3) Vgl. Autorenkollektiv (1969) S. 250, 256, 258; Ehlert et al. (1969) S. 325.

4) Vgl. Loitlsberger (1971) S. 91 ff.

Bildung von Gewerkschaften versuchten Gruppen von Arbeitnehmern seit dem Beginn der Industrialisierung den kapitalistischen Verteilungsprinzipien eigene Vorstellungen zur Beurteilung von Leistungen und Entlohnungen gegenüberzustellen, die entweder, den theoretischen Schriften von Marx entsprechend, auf eine Vergesellschaftung des Produktivkapitals oder aber, gemäß den Ideen des Reformismus, auf eine Veränderung der Gewichtung in der Beurteilung der Beiträge zugunsten der Arbeitnehmer abzielte.[1] Die letztere Richtung spiegelt auch die heute vorherrschende Einstellung der Gewerkschaften Deutschlands wider, die vor allem von den unteren Bevölkerungsschichten geteilt wird. Die Zugehörigkeit der Sozialisatoren zu bestimmten Klassen und ihre Identifikation mit Werten von Referenzgruppen wird damit zur Determinante der Lerninhalte der Sozialisanden.[2] Bei Stagner finden sich mehrere empirische Untersuchungen, die die Abhängigkeit verteilungsrelevanter Attitüden von der Zugehörigkeit zu bestimmten Gesellschaftsschichten[3] oder der Mitgliedschaft in Gewerkschaften[4] signifikant zutage treten lassen. Starke Sozialisationseinflüsse können auch von Parteiprogrammen ausgehen.

Jede Gruppe wird versuchen, die Mitglieder anderer Gruppen zur Übernahme ihrer Wertvorstellungen zu bewegen. Der Erfolg derartiger Versuche der Änderung von Attitüden hängt von der Fähigkeit und praktisch gegebenen Möglichkeit der Überzeugung und Manipulation ab.[5] Wesent-

---

1) Zur Ideengeschichte der Arbeiterbewegung vgl. Hofmann (1971), Vester (1970).

2) Vgl. Zigler/Child (1969) S. 485 ff.; Rosenmayr (1969) S. 134 ff.

3) Vgl. Stagner (1956) S. 41 und 56.

4) Vgl. Stagner (1956) S. 46, 71 und 73.

5) Vgl. dazu Klis (1969), insbesondere S. 132 ff.

liche Determinanten der Möglichkeit der Überzeugung und Manipulation sind in der Verfügungsgewalt über Kommunikationsmedien und den Beeinflussungsmöglichkeiten der Kommunikationsinhalte zu sehen, die als Ausdruck der Machtstellung der Gruppe im herrschenden politischen System zu verstehen sind. Insbesondere ist hier auf die Durchsetzung von Gruppeninteressen in der Bildungspolitik hinzuweisen, die in einer Ausrichtung der Bildungsinhalte und Beurteilungskriterien an den Wertvorstellungen der machthabenden Gruppe zum Ausdruck kommen.[1)]

Einen wichtigen Faktor der Attitüdenänderung stellt die Macht des Faktischen dar, die in den der Verteilung aufgrund der Machtverhältnisse effektiv zugrunde gelegten Wertvorstellungen zum Ausdruck kommt. Ihre Geltung über einen längeren Zeitraum kann zu einer Revision abweichender Einstellungen führen. In diesem Sinne könnte die Aufgabe des früheren Vergesellschaftungsanspruchs der Gewerkschaften als Einsicht in die faktische Unmöglichkeit seiner Durchsetzung interpretiert werden. Andererseits haben gewerkschaftliche Erfolge - die Durchsetzung ihrer gewerkschaftspolitischen Institutionalisierung und die erzielte Verbesserung der wirtschaftlichen Lage der Arbeiter - zu einer Änderung der Einstellung von Arbeitgebern gegenüber den Interessen der Arbeitnehmer im Sinne einer Sozialpartnerschaft und zu einer Revision ihrer Vorstellungen über realisierbare Verteilungsrelationen geführt.

---

1) Vgl. Steinkamp (1971) S. 224 ff.

5. Verteilungsideologien

Inhaltlich verknüpfte Werte, Überzeugungen und Attitüden, die innerhalb eines Kulturbereichs, einer sozialen Klasse oder einer Gruppe in gleicher Weise sozialisiert werden, lassen sich mit dem Begriff der Ideologie erfassen.[1] Auf Verteilungsvorstellungen gerichtete gleichartige Sozialisationsinhalte können somit als Verteilungsideologien bezeichnet werden. Der Ideologiebegriff wird hier allerdings von seinem pejorativen Beigeschmack losgelöst verwandt, der ihm beispielsweise bei Geiger,[2] Hofmann,[3] Küng[4] und Buchholz[5] anhaftet, und bringt lediglich seine Zugehörigkeit zum Bereich des Weltanschaulichen, des nicht Nachprüfbaren zum Ausdruck.[6] Ideologie bezeichnet danach "a system of beliefs (hier im Sinne von 'Werten'; A.d. V.), held in common by the members of a collectivity, i.e. a society, or a sub-collectivity of one ..."[7] Als Funktionen von Ideologien unterscheidet Lemberg[8]

---

1) Vgl. Lemberg (1971) S. 241.

2) Vgl. Geiger (1956) S. 182.

3) Vgl. Hofmann (1969) S. 54 ff.

4) Vgl. Küng (1967) S. 5 ff.

5) Vgl. Buchholz (1968) S. 24.

6) Vgl. Lemberg (1971) S. 27.

7) Parsons (1952) S. 349; ähnliche Begriffsinhalte finden sich bei Klaus/Buhr (1965) S. 251; Lemberg (1971) S. 34; Harris (1970) S. 48. Hondrich (1963) S. 53 f. sieht in Ideologien eine Verbindung von falsifizierbaren und wertgebundenen Aussagen. Holm fordert zusätzlich die Internalisation der Überzeugungen und Normen, geht dabei aber - ohne ihn zu definieren - offensichtlich von einem Internalisationsbegriff im Sinne einer Abneig ung oder Übernahme dieser Überzeugungen aus. Seine Forderung ist damit schon durch die Sozialisation erfüllt. Vgl. Holm (1970) S. 54.

8) Vgl. Lemberg (1971) S. 44 ff.

(1) die Bindung der Mitglieder an die Gruppe durch Schaffung eines positiven Gruppenbildes, um sie zu Leistungen im Dienst der Gruppe zu veranlassen,

(2) die Schaffung gesellschaftlicher Rang- und Machtordnungen und

(3) die Schaffung von Rangordnungen geltender Normen und Werte.

Für die angestrebte Erfüllung von (1) kann als Beispiel die Partnerschaftsideologie herangezogen werden, mit der eine verminderte Wahrnehmung der Klassengegensätze erreicht werden soll. Der Schwerpunkt der Verteilungsideologien ist bei den Funktionen (2) und (3) zu sehen.

In der Literatur finden sich verschiedene Verteilungsprinzipien, die jedoch in ihrer idealtypischen Formulierung kaum in Gruppenvorstellungen Eingang gefunden bzw. sich erhalten haben. Sie entsprechen deshalb nicht dem zugrunde gelegten Ideologiebegriff, seien aber der Vollständigkeit halber hier trotzdem angeführt. Moll nennt als Verteilungsnormen das kapitalistische, das sozialistische und das kommunistische Prinzip.[1] Die kommunistische Verteilungsnorm ist durch den Grundsatz geprägt: "jedem nach seinem Bedürfnis". Als einziges Attribut soll danach der individuelle Bedarf die Verteilung steuern. Abgesehen von der Manipulierbarkeit der Bedürfnisse[2] ist es als das kostspieligste Prinzip zu bezeichnen.[3] Eine ansatzweise Anwendung des Prinzips zeigt sich z.B. in der Gewährung von familienabhängigen Löhnen. Die Befolgung eines weiteren kommunistischen Prinzips, der egalitären

---

1) Vgl. Moll (1961) S. 9 ff.
2) Vgl. Weisser (1959) S. 643.
3) Vgl. Moll (1961) S. 11.

Verteilung,[1] läßt sich nicht als Maxime einer herrschenden Ideologie feststellen. Das sozialistische Verteilungsprinzip fordert eine Proportionalität zwischen Leistungen und Einkommen.[2] Es bildet die Grundlage der Entlohnung, in den meisten sozialistischen Staaten.[3]

Auch das marktwirtschaftliche System geht von einer Bindung der Einkommen an die erbrachte Leistung aus. Unterschiede zeigen sich dabei jedoch in der Definition der Leistung. Während das sozialistische Prinzip nur die Arbeitsleistung anerkennt, gilt in der marktwirtschaftlichen Interpretation auch der Einsatz von Kapital als Leistung, aus der gerechterweise Einkommen fließt. Diese Überzeugung ist für Moll jedoch, verbunden mit der Machtstellung der Kapitalgeber aufgrund der Ungleichverteilung der Produktionsmittel, typisch für die kapitalistische, der westlichen Wirtschaftsordnung entsprechenden Verteilungsnorm, die eine Verteilung nach der wirtschaftlichen Machtstellung postuliert.[4]

Die aus der historisch-gesellschaftlichen Situation gewachsenen Ideologien von Gewerkschaften, Arbeitgebern und anderen Gruppen vereinen Elemente verschiedener idealtypischer Verteilungsnormen in unterschiedlicher Gewichtung. Da unser Gesellschaftssystem dadurch geprägt ist, daß keine Gruppe oder Organisation ihre ideologischen Vorstellungen als allein gültige und anerkannte Verteilungsnorm durchzusetzen imstande ist, kann von einem ideologischen Pluralismus gesprochen werden,[5] der jedoch einen Herd ständiger latenter Konflikte darstellt.

---

1) Vgl. Weisser (1959) S. 642; Holm (1970) S. 52.

2) Vgl. Moll (1961) S. 15 ff.; Holm (1970) S. 52.

3) Für die DDR vgl. dazu Ehlert et al. (1969) S. 325; Langendorf (1965) S. 60 ff.; Autorenkollektiv (1969) S. 250 ff.; Autorenkollektiv (1968) S. 541 ff.

4) Vgl. Moll (1961) S. 34 ff.

5) Vgl. Lemberg (1971) S. 49 ff.

II. Konkretisierung der Verteilungsvorstellungen der einzelnen Interessengruppen

Die inhaltliche Konkretisierung von Determinanten der Verteilungsvorstellungen einzelner am Verteilungsprozeß Beteiligter oder von Gruppen von Organisationsmitgliedern hat vor allem an den Ausführungen über Sozialisationsvorgänge und -inhalte und an der Ideologiediskussion anzuknüpfen. Individualvorstellungen weichen aufgrund unterschiedlicher natürlicher und sozialer Umgebung und persönlicher Erfahrungen voneinander ab. Die Gleichartigkeit von Sozialisationsinhalten innerhalb gewisser Gruppen, Gesellschaftsschichten oder -klassen erlaubt jedoch, mögliche und "typische" Überzeugungen zu unterstellen. Damit sind auch Ideologien als konstituierende Elemente der kognitiven Persönlichkeit eines Organisationsmitglieds denkbar. Zu beachten ist jedoch, daß nur tatsächlich geglaubte und übernommene Werte und Überzeugungen als Determinanten der Verteilungsvorstellungen gelten, nicht jedoch Inhalte von Ideologien im Sinne einer Rechtfertigungslehre, "die im Dienst bestimmter Interessen und zur Absicherung von Macht- oder Herrschaftspositionen (bewußt, A.d.V.) falsche Aussagen über soziale Sachverhalte macht".[1] Gerade bei Ideologien bereitet es allerdings große Schwierigkeiten, geglaubte Überzeugungen von einer rein manipulativen Verwendung objektiv nicht haltbarer Aussagen eindeutig zu trennen.

Ausgehend von der geschichtlichen Situation bietet sich für die Analyse der Verteilungsvorstellungen der Organisationsmitglieder einer Unternehmung eine Einteilung

---

1) Baethge (1970) S. 29; ähnlich Küng (1967) S. 3 ff.

gemäß ihrer Funktionen im Produktionsprozeß an, die nach Marx zugleich ihre Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Klasse konstituiert.[1] Unterschiedliche Klassenzugehörigkeit führt meist zu abweichenden Sozialisationsinhalten, gleiche Klassenzugehörigkeit begünstigt das Entstehen gleichartiger Werte und Überzeugungen.[2] Die schematische Klassifizierung in Kapital- oder Arbeitgeber und in Arbeitnehmer erscheint hier als Gliederungskriterium geeignet, da sie den "klassischen" Verteilungskonflikt zwischen Arbeit und Kapital zum Ausdruck bringt.

1. Verteilungsvorstellungen der Kapitalgeber

Als Kapitalgeber einer Unternehmung können natürliche und juristische Personen bezeichnet werden, die ihr in Form von Eigen- oder Fremdfinanzierung Kapital zuführen. Der hier als Kapitalgeber verstandene Personenkreis ist jedoch enger zu fassen: Die Vorstellungen der Fremdkapitalgeber bleiben - gemäß der vorgenommenen Abgrenzung der Wertschöpfung - außer Betracht. Die Kapitalgeber sind damit mit den juristischen Eigentümern der Unternehmung identisch. Das beispielsweise bei Konzernen auftretende Problem der juristischen Personen als Miteigentümer, die als solche keine Verteilungsvorstellungen haben können, wird durch rekursiven Schluß auf deren natürliche Mitglieder umgangen.

In der literarischen Diskussion des betrieblichen Verteilungskonflikts wird der Begriff des Kapitalgebers kaum gebraucht;[3] überwiegend wird von Arbeitgebern bzw.

---

1) Vgl. Bendix/Lipset (1953) S. 29.

2) Vgl. Bendix/Lipset (1953) S. 30; Sorokin (1953) S. 88; Dahrendorf (1957) S. 170.

3) Brock et al. sprechen von Kapitalbesitzern, Richter von Kapitalinhabern; vgl. Brock et al. (1969) S. 59; Richter (1971) S. 96.

Unternehmern als Gegenpol der Arbeitnehmer im Verteilungsprozeß gesprochen.[1] Wenn hier trotzdem der Begriff des Kapitalgebers gewählt wird, so weniger, weil Richter in der Bezeichnung "Arbeitgeber" eine Umkehrung der tatsächlichen Verhältnisse und damit eine Verschleierung von Profitinteressen sieht. Nach Richter "sind es die lohnabhängig Arbeitenden, die ihre Arbeit geben und die Kapitalinhaber oder deren Beauftragte, die diese Arbeit entgegennehmen und verwerten."[2] Die Wahl dieses Begriffs erfolgt vielmehr, weil er die Grundlage des Einkommensbezugs, die Hingabe von Kapital, eindeutig zum Ausdruck bringt. Der stehende Begriff der Arbeitgeberverbände als Zusammenschlüsse von Kapitalgebern wird jedoch beibehalten. Abzulehnen ist dagegen die synonyme Verwendung von Kapitalgeber und Unternehmer, die historisch zu erklären ist. Die Definition Biermanns, nach der "Unternehmer ist, wer die mit der höchsten formalen Autorität ausgestattete Position in einem Wirtschaftsunternehmen innehat",[3] liefert die Begründung für diese Entscheidung. Danach sind nämlich neben Eigentümerunternehmern auch zur Unternehmensleitung beauftragte Personen als Unternehmer (Managerunternehmer) zu bezeichnen,was dem üblichen Sprachgebrauch entspricht. Die Managerunternehmer werden hier jedoch als eine besondere Kategorie von Arbeitnehmern aufgefaßt. Ihr Verteilungsanspruch erscheint nicht grundsätzlich anders begründet als der eines Arbeitnehmers auf einer niedereren Stufe der Betriebs-

---

1) Vgl. z.B. Himmelmann (1971) S. 17; Herrmann (1956) S. 285; Külp (1965) S. 159 ff.; Noé (1970) S. 11; Buchholz (1970) S. 84; Sohn (1971) S. 82; Weitbrecht (1969) S. 15; Dall'Asta (1971) S. 53; Eichler (1969) S. 744; Kloos (1966) S. 3; Baldamus (1960) S. 11.

2) Richter (1971) S. 96.

3) Biermann (1971) S. 10.

hierarchie. Zudem können ihre Einkommensforderungen nur als begrenzt konfliktär zu den Forderungen der übrigen Arbeitnehmer angesehen werden. Die weitgehende Identität ihrer Verteilungsvorstellungen mit den Forderungen der Kapitalgeber, die noch zu begründen sein wird, kann ihre verteilungstheoretische Gleichstellung mit dem Kapitalgeber nicht rechtfertigen.

Ein Problem für die Untersuchung der Verteilungsvorstellungen wirft die Heterogenität der Kapitalgeber auf. So können Kleinaktionäre durchaus Werte und Überzeugungen vertreten, die von denen eines Großaktionärs oder Eigentümers eines Familienbetriebs abweichen. Die "typischen" Vorstellungen und Argumente beziehen sich auf Kapitalgeber, denen ihr Einkommen hauptsächlich oder ausschließlich aus dem Einsatz ihres Kapitals zufließt.

11. Vorstellungen zur Verteilung der Wertschöpfung auf Kapital und Arbeit

111. Rechtfertigung der Beteiligung der Kapitalgeber an der Wertschöpfung

Von Seiten der Kapitalgeber sind kaum Versuche zu registrieren, ihre Partizipation an der betrieblichen Wertschöpfung zu rechtfertigen. Dies mag vor allem darin begründet sein, daß ihr Anspruch in der verteilungspolitischen Diskussion der letzten Jahrzehnte nur vereinzelt, meist in Verbindung mit Forderungen zur Aufgabe des kapitalistischen Wirtschafts- und Gesellschaftssystems, in Frage gestellt wurde.

Der Nachweis, daß die Kapitalgeber einen Beitrag zur betrieblichen Wertschöpfung leisten und daß ihnen folglich ein "entsprechender" Anteil an der Wertschöpfung

zustehe, wird im allgemeinen in zwei Schritten geführt. Im ersten Schritt wird die Wertschöpfung als Ergebnis des Zusammenwirkens von Kapital mit anderen Produktionsfaktoren dargestellt. Hierzu können die Kapitalgeber auf die Argumentation der Nationalökonomie verweisen. Insbesondere die Grenzproduktivitätstheorie basiert auf der Vorstellung eines gemeinsamen Wirksamwerdens der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital (und Boden) und versucht die Zurechnung des Gesamtertrags auf die Faktoren gemäß der Verursachung.[1] So kann, kaum widerlegbar, argumentiert werden, daß der Einsatz von Kapital die im Laufe der Industrialisierung erreichte Steigerung der Wertschöpfung erst möglich gemacht habe.[2]

Der zweite Schritt stellt die "logische" Verbindung dar zwischen dem Beitrag des Kapitals und der Leistung des Kapitalgebers. Diese Verbindung schafft das Institut des Privateigentums. Der Kapitalgeber sieht danach seine Leistung im Einsatz (in der Investition) des in seinem Eigentum befindlichen Kapitals in der Unternehmung, das zur Erstellung der Wertschöpfung beiträgt. Daraus ergibt sich nach seiner Ansicht auch die Berechtigung seiner Beteiligung an der Wertschöpfung.[3]

Eigentum ist als Rechtsstellung anzusehen, die dem Berechtigten die Herrschaft über materielle und immaterielle Vermögensgüter gewährt.[4] Die dem Eigentümer gemäß § 903 BGB zustehende Verfügungsgewalt über die ihm gehö-

---

1) Vgl. S. 30 dieser Arbeit.

2) Vgl. z.B. Sölter (1971) S. 148; Wollert (1967) S. 82; Küng (1967) S. 213.

3) So argumentiert z.B. Küng (1967) S. 213.

4) Vgl. Raiser (1961) S. 39; Apel/Issen (1970) S. 25.

rende Sache[1] erfährt eine Einschränkung durch geltende Gesetze,[2] und, in genereller Form, durch die sogenannte Sozialpflichtigkeitsklausel des Art. 14, 2 GG, die den Gebrauch des Eigentums an das Wohl der Allgemeinheit bindet. Soll Eigentum seine im hier gegebenen Zusammenhang wichtigste Funktion als mögliche Quelle dauernden Einkommens[3] erfüllen, muß mit dem Verfügungsrecht das Recht auf den Erwerb der Früchte (Erträge) des Eigentums gegeben sein. Erst der Fruchterwerb schafft die eigentliche Verbindung zwischen dem Beitrag des Kapitals zur Wertschöpfung und der Berechtigung des Kapitalgebers, aus seinem im Unternehmen eingesetzten Kapitalvermögen Einkommen zu beziehen. Das Recht des Fruchterwerbs ist dem System der Marktwirtschaft immanent und in der Rechtsordnung der BRD durch die Bestimmung des § 953 BGB bestätigt.[4] Forderungen nach Erhaltung des marktwirtschaftlichen Systems mit dem Recht auf (Privat) Eigentum, dessen freie Verfügbarkeit und dem Anspruch auf die Erträge aus Eigentum von Seiten der Kapitalgeber[5] sind damit unter anderem als Maßnahme zur Sicherung dieser Rechtfertigungsbasis zu verstehen. Sie können sich dabei weitgehend auf das Eigentumsverständnis der christlichen Kirchen berufen.[6]

---

1) Vgl. dazu auch Cox (1966) S. 23; Apel/Issen (1970) S. 31 und 56; Wollert (1967) S. 114; Raiser (1961) S. 42.

2) Beispielhaft seien die Mitbestimmung und die Wohnungsraumzwangsbewirtschaftung genannt.

3) Zu den Eigentumsfunktionen vgl. Molitor (1961) S. 34; Cox (1966) S. 59 f.; Wollert (1967) S. 72 ff.; Apel/Issen (1970) S. 46 ff.

4) Vgl. Apel/Issen (1970) S. 61; Cox (1966) S. 105.

5) Vgl. Hondrich (1963) S. 74 ff.; Drucker (1966) S. 19; Schmölders (1965) S. 79 ff.; Noé (1970) S. 37 ff.; Kienbaum (1971) S. 144; Himmelmann (1971) S. 22.

6) Vgl. Sprenger (1968) S. 327 ff.; Wallraff (1968) S. 59 ff.; Nell-Breuning (1960) S. 99.

112. Vorstellungen zur Höhe des Anteils der Kapitalgeber an der Wertschöpfung

Bedürfnisse der Kapitalgeber

Bei gegebenem Umfang der Wertschöpfung bilden die Vorstellungen der Kapitalgeber zur Höhe ihrer Beteiligung zugleich Aussagen über den der Arbeitnehmergruppe zugestandenen und zugemuteten Wertschöpfungsanteil und damit über die gewünschte betriebliche Lohnquote. Dies gilt für Forderungen aufgrund von Gerechtigkeitsvorstellungen ebenso wie für solche, die auf absoluten Zielsetzungen ohne Vergleich mit den Input/Outcome-Relationen der Verteilungskonkurrenten basieren.

Zur Bestimmung der Zielsetzungen, die Kapitalgeber mit ihrer wirtschaftlichen Betätigung verbinden, kann primär auf die Ergebnisse der wirtschaftswissenschaftlichen Zielforschung zurückgegriffen werden, die traditionell von einer Identität von Unternehmungszielen und Unternehmerzielen ausging.[1)] Schon bei der Diskussion grenzproduktivitätstheoretischer Prämissen wurde darauf hingewiesen, daß die klassische wirtschaftstheoretische Konzeption der Gewinnmaximierung als einziger verhaltensbestimmender Zielsetzung der Unternehmer nach den Ergebnissen der betriebswirtschaftlichen Zielforschung nicht haltbar ist. Entgegen der Prämisse des homo oeconomicus-Modells[2)] erscheint die Annahme plausibel, "daß das Individuum lediglich nach befriedigenden - und nicht nach optimalen bzw. maximalen - Lösungen trachtet".[3)]

---

1) Vgl. S. 48 dieser Arbeit.

2) Eine Darstellung und kritische Würdigung des Modells findet sich bei Kirsch (1968) S. 34 ff.; Kirsch (1970) S. 27 ff.; vgl. auch Bidlingmaier (1964) S. 28 ff.

3) Kirsch (1968) S. 85; vgl. auch Theiss (1969) S. 16 und die dort angegebene Literatur.

Die Maximierungsbedingung ist danach durch ein subjektiv festzulegendes Anspruchsniveau zu ersetzen. Neben dem Gewinnstreben, dessen hoher Stellenwert bei Befragungen zwar gern herabgespielt, jedoch auch von Unternehmerseite immer wieder stark betont wird,[1] sind auch Zielvariablen wie Umsatz, Marktanteil, Wachstum, Sicherheit, Unabhängigkeit, Macht, die in Komplementär- oder Konkurrenzbeziehung zueinander stehen können, für das wirtschaftliche Verhalten bestimmend.[2] Als unmittelbar verteilungsrelevant erweist sich das Erwerbsstreben, da in den Kosten, der negativen Komponente des Gewinns, der Wertschöpfungsanteil der Arbeitnehmer enthalten ist.[3]

Ist zu prüfen, welche Bedürfnisse Gewinn zu befriedigen vermag, so muß die Art der Gewinnverwendung mitberücksichtigt werden. Einbehaltene Gewinne vermögen nicht oder nur mittelbar, z.B. über die Realisation möglicher Kurserhöhungen, zur Befriedigung von Bedürfnissen beizutragen, die Ausgaben erfordern. Hierarchisch höher stehende Bedürfnisse wie Machtstreben, Ansehen und Selbstverwirklichung sind indes auch bei Gewinneinbehaltung, oft allein durch die Tatsache der Gewinnerzielung zu befriedigen.

Ausgeschüttete Gewinne bilden, da ihnen zusätzlich die Funktion eines konsumierbaren Einkommens zukommt, die

---

1) Vgl. Heinen (1971a) S. 37 ff.; Kaplan/Dirlam/Lanzilotti (1958) S. 23; Himmelmann (1971) S. 21 f.; Mellerowicz (1971) S. 123; Liebold (1967) S. 21 ff.; Drucker (1966) S. 277 ff.; Bauer (1964) S. 143; Külp (1969) S. 158.

2) In Zusammenstellungen möglicher Zielinhalte vgl. insbesondere Heinen (1971a) S. 59 ff.; Bidlingmaier (1964) S. 76 ff.; Chamberlain (1958) S. 88.

3) Soweit ihnen keine Gewinnbeteiligungen zufließen.

mögliche Grundlage zur Erfüllung einer Vielzahl von Bedürfnissen.[1)]

Das angestrebte Zielausmaß wird von mehreren Faktoren beeinflußt. Der Systematisierungsversuch von Theiss[2)] unterscheidet die drei Gruppen der personalen, der sozialen und der sachlichen Bestimmungsfaktoren des Zielausmaßes. Als personale Determinanten nennt er die Motive des Unternehmers, die Einschätzung seiner eigenen Leistungsfähigkeit, die Erfahrung, die wahrgenommenen Umweltbedingungen und die Erwartungen. Neben der Realanpassung und der Mißerfolgsmeidung bildet nach Heckhausen[3)] das Bedürfnis nach Leistung (need for achievement) ein Hauptmotiv der Anspruchsniveaubildung. Höheres Leistungsstreben schlägt sich in einem höheren Anspruchsniveau nieder. Die Untersuchungen von McClelland über die Leistungsmotivation zeigen ein gegenüber anderen akademischen Berufen höheres Leistungsstreben der Unternehmer.[4)] Da jedoch die Gruppe der Unternehmer auch Arbeitnehmer erfaßt, sind aus diesem Ergebnis keine Schlüsse auf den Einfluß dieses Motivs auf die Anspruchsniveaubildung der Kapitalgeber zu ziehen. Anhaltspunkt für den Nachweis einer

---

1) Mit den dem unternehmerischen Handeln zugrunde liegenden unterschiedlichen Motiven wird hier keineswegs eine moralische Wertung verbunden. Kellner dagegen glaubt im Sinne eines positiven Unternehmerbildes - in beinahe anekdotisch zu nennender Form - den Nachweis antreten zu müssen, daß die Kapitalgeber Gewinne nicht aufgrund eines (verwerflichen) Konsummotivs anstreben, sondern ihn für das Wohl und Wachstum des Betriebes (und damit auch für das Wohl der Arbeiter) einsetzen. Vgl. Kellner (1968) S. 110 ff.

2) Vgl. Theiss (1969) S. 68 ff.

3) Vgl. Heckhausen (1965a) S. 231 ff.; ähnlich Heckhausen (1965b) S. 652; Lewin et al. (1944) S. 376.

4) Vgl. McClelland (1966) S. 245 ff.

höheren Leistungsmotivation der Kapitalgeber könnte der Hinweis von Heckhausen[1] auf den heute für die Höhe der Leistungsmotivation eher entscheidenden Einfluß der Zugehörigkeit zu einer sozioökonomischen Schicht sein, die für Kapitalgeber in aller Regel höher anzunehmen ist als für Arbeitnehmer. Das in vergangenen Perioden erreichte Zielausmaß wirkt, falls Abweichungen vom angestrebten Zielausmaß aufgetreten sind, über eine Anspruchsanpassung auf das zu setzende Anspruchsniveau ein.[2]

Soziale Einflußfaktoren des angestrebten Zielausmaßes bilden die Zielsetzungs- und Zielerreichungsgrade anderer Personen oder Gruppen, die als Vergleichsbasis herangezogen werden.[3] Kommt der Wahl der Referenzpersonen und -gruppen neben dem vergleichenden auch ein normativer Charakter zu, wird das Anspruchsniveau von den Normen und Standards der Bezugsgruppen beeinflußt.[4] Damit ist die Frage nach den Referenzgruppen der Kapitalgeber zu stellen. Dem für die Auswahl von Referenzgruppen genannten Kriterium der Ähnlichkeit genügen aufgrund der gleichen funktionalen Stellung im Produktionsprozeß in erster Linie Kapitalgeber in anderen Betriebswirtschaften. Als Vergleichsbasis dient dabei wohl weniger der absolute Betrag des ihnen zufließenden Wertschöpfungsanteils, sondern eher dessen relative Höhe, bezogen auf den jeweiligen Leistungseinsatz.

---

1) Vgl. Heckhausen (1965b) S. 620.

2) Zur Theorie der Anspruchsniveauanpassung vgl. March/Simon (1966) S. 47 ff.; Cyert/March (1964) S. 34 ff.; Lewin et al. (1944) S. 335 ff.; Hoppe (1965) S. 222 ff.; Heinen (1971a) S. 243 ff.; Lewin (1968) S. 166; Kirsch (1968) S. 107; Theiss (1969) S. 169 ff.

3) Vgl. Theiss (1969) S. 110 ff.

4) Vgl. Lewin (1968) S. 166 ff.; Theiss (1969) S. 110; Kirsch (1968) S. 89; Thibaut/Kelley (1965) S. 126 ff.

Das gebräuchlichste relative Vergleichsmaß stellt die Rendite oder Rentabilität dar, die den Wertschöpfungsanteil des einzelnen Kapitalgebers im Verhältnis der eingesetzten Kapitalsumme zum Ausdruck bringt. Der im eigenen Unternehmen erzielten Rendite werden die Kapitalgeber die Verzinsungsraten gegenüberstellen, die in anderen Betriebswirtschaften der gleichen Region, des In- oder Auslandes bzw. der gleichen oder anderer Branchen erzielt werden. Ebenso wird ein Vergleich der Renditen bei der Anlage als Eigenkapital oder als Fremdkapital vorgenommen werden. Die Auswirkungen festgestellter Abweichungen bei den Renditevergleichen auf die Anspruchsniveaubildung lassen sich nicht hinreichend prognostizieren. Zumindest ist darauf hinzuweisen, daß das mit alternativen Kapitalanlagen verbundene Risiko unterschiedlich hoch empfunden und je nach der subjektiven Risikoeinstellung[1)] des Kapitalgebers verschieden stark gegenüber der erwarteten Höhe der Rendite gewichtet wird. Höhere Renditen, die z.B. bei Kapitalanlagen in anderen Branchen oder in Entwicklungsländern zu erwarten wären, jedoch mit größeren Verlustrisiken belastet sind, brauchen damit nicht notwendig zu einer Änderung des Anspruchsniveaus für die gewählte Kapitalanlage zu führen.[2)]

---

1) Vgl. dazu Kupsch (1971).

2) Die Frage der Risikowirkungen auf das Anspruchsniveau bezüglich der Rendite findet sich, von einer anderen Perspektive aus betrachtet, im Rahmen der Finanzierungstheorie bei der Ermittlung der Kapitalkosten wieder. Vgl. Solomon (1964); Porterfield (1965) S. 42 ff.; Modigliani/Miller (1958); Kappler/Rehkugler (1971) S. 650 ff.; Gutenberg (1970) S. 208 ff.

Über die Referenzgruppen der Kapitalgeber, die normativen Einfluß auf die Verteilungsvorstellungen des einzelnen Kapitalgebers ausüben, finden sich kaum Hinweise in der Literatur. Nach den Aussagen zu den Determinanten der Sozialisationsinhalte kann eine zumindest teilweise Gleichartigkeit der verteilungsrelevanten Überzeugungen und Attitüden innerhalb der Gruppe von Kapitalgebern festgestellt werden. Ihre Verteilungsinteressen gegenüber den Arbeitnehmern sind weitgehend gleichgerichtet. Bedeutsame Referenzgruppen, insbesondere für die Mitglieder, sind in den Wirtschaftsverbänden zu sehen. Auf ihren meinungsbildenden Einfluß wird noch einzugehen sein.

Leistungen der Kapitalgeber

Bei Verteilungsproblemen ist es naheliegend, die eigenen Leistungen und Forderungen in erster Linie zu der Relation der Beiträge und Forderungen der Verteilungskonkurrenten in Beziehung zu setzen. Die Kapitalgeber legen ihren Verteilungsargumenten jedoch keinen Leistungsvergleich mit dem einzelnen Arbeitnehmer zugrunde. Deutlich zeigt sich dieser Tatbestand in dem Beitrag Pentzlins zur Frage des gerechten Lohnes, der eine Beziehung zwischen dem Gewinn und der Lohngerechtigkeit strikt vermeidet.[1] Auch die Einwände der Kapitalgeber gegen eine Änderung der Lohnquote, also des gesamten Anteils der Gruppe der Arbeitnehmer an der verteilungsfähigen Wertmenge, basieren nur vereinzelt[2] auf dem Argument, die geforderte Lohnquote entspreche nicht der tatsächlichen Leistungsrelation von Kapitalgebern und Arbeitnehmern. Wenn auch die Kapitalgeber ihre Leistungen für die Betriebswirtschaft nicht explizit als Argumente in der Verteilungsdiskussion vorbringen,

---

1) Vgl. Pentzlin (1965) S. 25 ff.

2) Vgl. z.B. Spiegelhalter (1963) S. 98.

so kann doch unterstellt werden, daß Vorstellungen über die Relation der Beiträge von Arbeit und Kapital zur Wertschöpfung existieren. Die sich anbietende Schlußfolgerung, der Leistungsvergleich biete deshalb keine Argumentationsbasis für die Kapitalgeber, weil ihr effektiver Wertschöpfungsanteil dadurch nicht zu rechtfertigen sei, ist zu spekulativ und zu wenig durch konkrete Anhaltspunkte zu stützen, als daß ihre Propagierung vertretbar wäre.

Die wirtschaftswissenschaftliche Theorie hat sich verschiedentlich mit der Frage nach dem Beitrag des Kapitalgebers zur betrieblichen Wertschöpfung und den ihm entsprechenden Einkommensansprüchen befaßt. Unternehmerleistung und -einkommen werden dazu gedanklich in einzelne, einander entsprechende Komponenten zerlegt. Die Betriebsleitungsfunktion (bei Eigentümer-Unternehmern) wird durch den Unternehmerlohn abgegolten,[1] der nach der hier vorgenommenen Begriffsfassung zu den Einkünften des Faktors Arbeit zu rechnen ist. Der nach Abzug des "Arbeitnehmer"anteils verbleibende "Ertrag des Eigenkapitals"[2] ist weiter aufzuspalten in den Ertrag für die Eigenkapitalnutzung und den Gewinnrest.[3]

Der Eigenkapital"zins" stellt die Gegenleistung für den Einsatz des im Eigentum des Unternehmers stehenden Kapitals in der Betriebswirtschaft dar.[4] Verschiedentlich wird für das Risiko, dem jedes wirtschaftliche

---

1) Vgl. Carell (1950) S. 9 f.; Moll (1961) S. 71; Kroeber Riel (1963) S. 31 ff.; Samuelson (1965) S. 292 f.

2) Lehmann (1954) S. 17.

3) Vgl. Kroeber Riel (1963) S. 34 und 86 f.

4) Vgl. Samuelson (1965) S. 292; Carell (1950) S. 9.

Tätigwerden in mehr oder weniger großem Umfang unterworfen ist,[1] ein zusätzlicher Ausgleich in Form eines Risikozuschlags zum Eigenkapitalzins gefordert.[2]

Für die Einbeziehung auch des Gewinnrestes in den Kapitalertrag und damit in den Wertschöpfungsanteil, der den Kapitalgebern aufgrund ihrer Leistung zusteht, finden sich unterschiedliche Begründungen. Zum einen wird auf die Verwirklichung neuer Faktorkombinationen im Sinne des Schumpeter'schen Pionierunternehmers hingewiesen,[3] die auch Produktivitätssteigerungen in erster Linie als Ergebnis unternehmerischer Leistung erscheinen läßt.[4] Eine Gewinnzurechnung aufgrund einer hervorragenden Arbeitsleistung des Unternehmers würde jedoch (nach dem Unternehmerlohn) zu einer zweifachen Berücksichtigung der dispositiven Tätigkeit des Unternehmers führen.[5] Die Unhaltbarkeit der Argumentation zeigt sich, wenn die Unternehmertätigkeit von angestellten Personen (Managern) ausgeübt wird, denen dann der Gewinnrest zufließen müßte. Ebenso unhaltbar ist die Begründung, der Gewinn sei als Risikoprämie zu verstehen.[6] Der direkte Zusammenhang zwischen Gewinnhöhe und Risiko, der eine Voraussetzung für die Richtigkeit der Argumentation darstellt, läßt sich aus

---

1) Vgl. Kupsch (1971) S. 6 ff. und die dort angegebene Literatur.

2) Vgl. Drucker (1966) S. 272; Samuelson (1965) S. 294 ff.; Carell (1950) S. 9.

3) Vgl. Samuelson (1965) S. 293; Kroeber Riel (1963) S. 87 und 132.

4) Vgl. Voegelin (1964) S. 100; Drucker (1966) S. 238; Sölter (1971) S. 148; Mellerowicz (1971) S. 119 f.

5) Vgl. Moll (1961) S. 71.

6) Vgl. Samuelson (1965) S. 294 ff.; Drucker (1966) S. 29 und 271 f.

den realen Gegebenheiten nicht nachweisen.[1] Eine logische Begründung dafür, daß den Kapitalgebern als Äquivalent für ihren Beitrag zur Wertschöpfung der Gewinn zufallen muß, ist nicht zu erbringen. Dieser Nachweis läßt sich allerdings auch für die Ablehnung des Anspruchs nicht führen. Die Unlösbarkeit des Zurechnungsproblems der Faktorleistungen stellt die Ursache für dieses Ergebnis dar.

In der geltenden marktwirtschaftlich orientierten Wirtschaftsordnung ist der Anspruch der Kapitalgeber auf den Gewinn jedoch, wie gezeigt wurde, durch entsprechende Rechtsnormen gesichert. Der Gewinn wird "also de facto ohne Beachtung seiner Entstehungsursache und möglicher Ansprüche der anderen Leistungspartner im Betrieb dem Kapital zugerechnet. ...".[2] Bei Cox findet sich eine Zusammenstellung verschiedener Theorien und juristischer Fiktionen, die den Eigentumserwerb der Kapitalgeber an Gütern rechtfertigen sollen, die von Arbeitnehmern hergestellt sind. Der Arbeitnehmer wird dabei als Handelnder im Auftrag der Kapitalgeber (Stellvertretertheorie) als deren Gehilfe (Gehilfentheorie) oder Werkzeug (Werkzeugtheorie) betrachtet.[3] Eine weitere Argumentation basiert auf dem angeblichen essentiellen Unterschied zwischen dispositiver und ausführender Arbeit. Die Begründung kann leicht als nicht stichhaltig überführt werden, indem eine Betriebsführung durch Angestellte

---

1) Vgl. Moll (1961) S. 73 ff.; der noch weitere Argumente gegen die Risiko-"Theorie" anführt.

2) Kroeber-Riel (1963) S. 87 f.

3) Vgl. Cox (1966) S. 106 ff.

unterstellt wird, denen danach das Eigentum zufallen müßte.[1] Schließlich wird noch die Vertragstheorie genannt, nach der die Arbeitnehmer mit dem Abschluß des Lohnvertrags auf ihr Eigentum verzichten. Die Freiwilligkeit des Verzichts muß jedoch in Zweifel gezogen werden; er ist vielmehr durch die unterschiedliche Arbeitsmarktmacht von Kapitalgeber und Arbeitnehmer und durch die Notwendigkeit eines gesicherten stetigen Einkommens für den Arbeiter bei fehlenden Rücklagen weitgehend erzwungen.

In den Rechtfertigungsversuchen der Kapitalgeber und den Begründungen ihres juristischen Anspruchs auf den Gewinn tritt eine Ideologie über das Verhältnis von Kapital und Arbeit zutage, die nur aus der geschichtlichen Entwicklung des Kapitalismus zu erklären ist. Danach kommt der Arbeit lediglich die Funktion eines Dieners der Kapitalinteressen zu. Das Kapital nimmt die Arbeit "in Dienst" und organisiert ihren Einsatz entsprechend seinen gesetzten Zielen. Zwar bilden heute die Anschauungen des Liberalismus zum Verhältnis von Kapital und Arbeit[2], die in dieser Denkweise ihren Ausdruck finden, nicht mehr ausschließlich die Richtschnur unternehmerischen Handelns, doch zeigt sich auch im Herrschaftsanspruch der alleinigen Unternehmensleitung der Kapitalgeber, "daß es darauf ankommt, von wem die Initiative zur Gründung und Fortführung des Betriebes ausgeht, und wer alle Erfordernisse der Unternehmensführung auf sich nimmt: den Kapitaleinsatz, die Organisation, die Risikoübernahme, die Verantwortung, selbst auf die Gefahr, daß es seine Existenz kostet".[3]

---

1) Vgl. Cox (1966) S. 111 ff.
2) Vgl. Mellerowicz (1971) S. 27.
3) Mellerowicz (1971) S. 59.

Der aus dem Fruchterwerb folgende Gewinnanspruch bestimmt lediglich in formaler Hinsicht die Verteilungsvorstellungen der Kapitalgeber, Aussagen über die absolute und (in bezug zum Lohnanteil) relative Höhe des gewünschten Wertschöpfungsanteils sind daraus nicht abzuleiten.

Die Vorstellungen der Kapitalgeber, die den offiziellen Äußerungen ihrer Interessenvertreter entnommen werden können, sind auf eine Stabilisierung oder Steigerung des gegenwärtigen Gewinnanteils $(\frac{G}{W})$ an der einzelwirtschaftlichen Wertschöpfung gerichtet.[1)]

$$(9) \qquad (\frac{G}{W})_{t1} \geqslant (\frac{G}{W})_{to}$$

Gewinnquote und Investitionsvolumen

Zur Rechtfertigung dieser Verteilungsvorstellung verweisen die Kapitalgeber jedoch nur vereinzelt auf ihre Leistungen, die mit der geforderten Gewinnquote abgegolten werden sollen. Vielmehr konzentriert sich ihre Argumentation auf den "Nachweis", daß die Beibehaltung der gegenwärtigen Gewinnquote eine unumgängliche Voraussetzung zur Sicherung und weiteren Steigerung des erreichten Wohlstands bilde. Da entsprechende Äußerungen nicht vorliegen, müssen Vermutungen über die Gründe der Wahl der Argumentationsbasis notwendig spekulativ bleiben. Es ist jedoch nicht von der Hand zu weisen, daß die vorzubringenden Rechtfertigungsargumente nicht unbedingt die Überzeugungen und Verteilungsvorstellungen der Kapitalgeber widerspiegeln, sondern

---

1) Vgl. das Zitat von Eichler: "Demgegenüber sind die Unternehmer nicht bereit, laufend eine Reduzierung der Gewinnquote hinzunehmen." Eichler (1969) S. 744.

möglicherweise als strategische und taktische Manöver zur Beeinflussung des Verteilungsprozesses anzusehen sind. Trotzdem sollen sie ohne endgültige Beurteilung kurz diskutiert werden.

Die überwiegend auf die gesamte Volkswirtschaft bezogene Argumentation[1] läßt sich nur teilweise auf die Einzelwirtschaft übertragen. Als Grundthese ist von der Notwendigkeit der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebswirtschaft auszugehen, die eine stetige Anpassung an den technischen Fortschritt erfordert. Die Sicherung der Arbeitsplätze und der Beschäftigungslage liegt auch im Interesse der Arbeitnehmer. Wettbewerbsfähigkeit ist häufig mit einem Zwang zum Wachstum verbunden. Volkswirtschaftlich bedeutet Wachstum des Sozialprodukts erhöhten Wohlstand und ist deshalb als bedeutende wirtschaftspolitische Zielsetzung anerkannt. Die Entwicklung des wirtschaftlichen Potentials und die Anpassung an den technischen Fortschritt bedingen die Durchführung von Nettoinvestitionen, die ihrerseits Kapital erfordern.[2] "Neues Kapital kann nur so geschaffen werden, daß Produktionsmittel oder die sich daraus ableitenden Produkte für zukünftige Verwendung beiseite gestellt werden, d.h. aus der Differenz zwischen Gesamtproduktion und gegenwärtig konsumierter Produktion. Diese Differenz ist mit der Gewinnspanne identisch."[3] Danach kann nur die Aufrechterhaltung der Gewinnquote das Investitionsvolumen im einzel- und gesamtwirtschaftlich notwendigen Umfang

---

1) Vgl. Glastetter (1971).

2) Vgl. Huffschmid (1971) S. 134.

3) Drucker (1966) S. 272; vgl. auch Mellerowicz (1971) S. 72; Arndt (1957) S. 92.

sichern.[1] Während der erste Satz eine gesamtwirtschaftliche Definitionsgleichung wiedergibt und als solcher nicht falsifizierbar ist, erscheint die Aussage des zweiten Satzes in der Ausschließlichkeit der gebrauchten Formulierung nicht haltbar. Auf die Einzelwirtschaft bezogen führt die These Druckers zu keinen sinnvollen Ergebnissen. Neben der Selbstfinanzierung durch Einbehaltung von Gewinnteilen stehen ihr zur Finanzierung von Investitionen verschiedene Quellen der Außenfinanzierung offen.

Für die Gesamtwirtschaft unterstellt die Aussage, daß die Gewinne in ihrer ganzen Höhe gespart werden und daß alle Lohneinkommen dem Konsum zufließen. Keine der beiden Annahmen entspricht jedoch der Realität. Auch die Kapitalgeber führen einen Teil ihres Einkommens Konsumzwecken zu, dessen Höhe von den Konsumbedürfnissen des Kapitalgebers und dem ihm insgesamt zufließenden Einkommen bestimmt ist. Andererseits werden auch aus Lohneinkommen Ersparnisse gebildet. Allerdings ist die Sparquote der Arbeitnehmer, vor allem aufgrund des geringeren Einkommens, erheblich niedriger als die der Kapitalgeber.[2] Zur Gesamtersparnis unserer Volkswirtschaft trägt die Gruppe der Arbeitnehmer jedoch aufgrund ihrer großen Zahl den höchsten Anteil bei.[3] Eine Ungleichheit der marginalen Sparquoten würde bei einer Umschichtung der Einkommen

---

1) Drucker hält die gegenwärtige Gewinnquote in den USA zur Sicherung der Beschäftigung und der notwendigen Expansion sogar für zu niedrig. Vgl. Drucker (1966) S. 273.

2) Vgl. Huffschmid (1971) S. 18 ff.; Glastetter (1971) S. 453. Dieses Ergebnis kann auch - mit Einschränkungen - aus der ungleichen Vermögensverteilung abgeleitet werden. Vgl. dazu das statistische Material bei Krelle/Schunck/Siebke (1968)S. 325 ff.; Huffschmid (1971) S. 28 ff.; Gahlen et al. (1971) S. 134 ff.

3) Vgl. Huffschmid (1971) S. 22.

zugunsten der Arbeitnehmer zu einem Rückgang der volkswirtschaftlichen Sparsumme führen. Pitz vermutet, daß Einkommenssteigerungen der Arbeitnehmer eher zu einer Änderung der Konsumstruktur als zu einer Erhöhung der Sparquote führen.[1] Seiner These kann zumindest soweit gefolgt werden, als die durch eine nur partielle Umverteilung der Wertschöpfung erzielbare Einkommenssteigerung der Arbeitnehmer nicht den Umfang annehmen wird, daß nach Befriedigung noch bestehender und durch die Einkommenserhöhung möglicherweise neu entstehender Konsumbedürfnisse eine marginale Sparquote erreicht werden kann, die der Sparquote der Kapitalgeber gleichkommt. Der die Wachstumschancen zweifellos beeinträchtigende Rückgang der volkswirtschaftlichen Sparsumme stellt jedoch keine ökonomische Gesetzmäßigkeit dar. Er ließe sich einmal durch Maßnahmen der Sparförderung und des Zwangssparens verhindern, indem die zusätzlichen Lohnanteile, z.B. in investiver Form innerbetrieblich oder überbetrieblich gesammelt und für eine bestimmte Frist gebunden würden.[2] Eine allerdings nur längerfristig wirksame Maßnahme wäre in der Änderung des Konsumbewußtseins der Arbeitnehmer, in der "Erziehung" zu einer freiwilligen Erhöhung der Sparquote, zu sehen, deren Erfolg sich jedoch, schon aufgrund der ihr entgegengerichteten "Erziehung"zur Konsumsteigerung, schwerlich beurteilen läßt. Die Forderung nach Sicherung der Kapitalbereitstellung zur Durchführung von Investitionen stellt demnach kein stichhaltiges Argument gegen eine Änderung der Einkommensrelationen zugunsten der Arbeitnehmer dar.

---

1) Vgl. Glastetter (1971) S. 453.

2) Vgl. Pitz (1969) S. 73 f.; Arndt (1957) S. 228 f.

Gewichtiger ist das Argument, "daß die bestehende Verteilungsrelation eine unabdingbare Voraussetzung ist für die Aufrechterhaltung der Investitionsbereitschaft",[1] daß eine Verringerung der Gewinnquote negative Auswirkungen auf die Investitionsneigung der Kapitalgeber zeigt.[2] Da Wachstum und Beschäftigung sowohl einzel- als auch gesamtwirtschaftlich als abhängige Variablen des Investitionsvolumens zu betrachten sind,[3] würde eine Erhöhung der Lohnquote zu einem Rückgang der wirtschaftlichen Prosperität führen, sofern das Argument zutrifft. Einer relativen Erhöhung des Wertschöpfungsanteils der Arbeitnehmer stünde ein möglicher absoluter Rückgang der Einkommen gegenüber.[4] Hinter dem Gewinnstreben stünden somit "keine bösen kapitalistischen Profitinteressen von Unternehmern und Kapitaleignern, sondern Zwangsläufigkeiten und Sachgesetzlichkeiten mit fast schon naturwissenschaftlicher Stringenz".[5]

Die Prüfung der Haltbarkeit der aufgestellten Hypothese zum unternehmerischen Investitionsverhalten hat von den Determinanten der Investitionsneigung auszugehen. Bleiben die aufgrund rein routinemäßigen Verhaltens vorgenommenen Investitionen außer Betracht, so wird die Entscheidung über die Durchführung von Investitionen vor

---

1) Glastetter (1971) S. 455.

2) Vgl. Arndt (1957) S. 87; Krelle (1962) S. 102; Spiegelhalter (1963) S. 134; Fitz (1969) S. 72; Skiba (1968) S. 58; Huffschmid (1971) S. 135; Mellerowicz (1971) S. 125.

3) Allerdings ist darauf hinzuweisen, daß in den privaten Investitionen nicht ihr einziger Bestimmungsfaktor zu sehen ist. So ist die gesamtwirtschaftliche Nachfrage (Beschäftigung) durch den privaten und öffentlichen Konsum, die privaten und öffentlichen Investitionen und den Außenbeitrag bestimmt.

4) Vgl. Spiegelhalter (1963) S. 134; Gahlen et al. (1971) S. 149.

5) Glastetter (1971) S. 456.

allem vom Grad der erwarteten Zielerreichung bestimmt. Die traditionelle Investitionstheorie geht dabei weitgehend vom Gewinn- (Kapitalwertmethode) bzw. vom Rentabilitätsziel (Methode des internen Zinsfußes) oder den Kosten als deren Subziel aus. Bei einer derartigen Betrachtungsweise bleiben Ergebnisse der neueren sozialwissenschaftlichen Forschung zum individuellen und kollektiven Verhalten des Menschen in Entscheidungssituationen[1] unberücksichtigt.[2]

Die Gewinnentwicklung ist abhängig von der Entwicklung der Kosten und Erlöse. Eine Lohnerhöhung schlägt sich als Kostensteigerung nieder. Dies gilt de facto auch für Gewinnbeteiligungen der Arbeitnehmer, die zwar in den gebräuchlichen Kalkulationsschemata nicht berücksichtigt werden, sich für den Kapitalgeber aber ebenfalls in einer Reduzierung seines Wertschöpfungsanteils manifestieren. Der Dualcharakter der Löhne zeigt sich jedoch darin, daß sie über die Konsumausgaben als Erlöse an die Unternehmungen zurückfließen.[3] Eine hohe durchschnittliche und marginale Konsumquote der Arbeitnehmer läßt den beinahe völligen Rückfluß erhöhter Lohnausgaben erwarten. Um die Erlöswirkung einer Erhöhung des Wertschöpfungsanteils der Arbeiter für die einzelne Betriebswirtschaft beurteilen zu können, ist zu beachten, daß die Löhne in aller Regel nicht oder zumindest nur teilweise bei der sie auszahlenden Unternehmung wieder ausgegeben werden. Sie "streuen" vielmehr gemäß der Inhalte der individuellen "Warenkörbe" über die in ihnen

---

1) Vgl. dazu insbes. Kirsch (1968).

2) Ansätze zu ihrer Berücksichtigung in der Investitionstheorie finden sich bei Kappler/Rehkugler (1971) S. 622 f. und 672.

3) Vgl. Spiegelhalter (1962) S. 37; Spiegelhalter (1963) S. 112 f.; Kloos (1966) S. 1; Glastetter (1971) S. 452 f.; Kuda (1969) S. 65; Noé (1970) S. 38.

enthaltenen Güter und Dienstleistungen und damit über die Betriebswirtschaften, deren Leistungsangebot bei der Auswahl berücksichtigt wird. Erst über die Sekundärnachfrage zeigt sich auch bei Betrieben der Investitionsgüterindustrie eine Erlöswirkung der Lohnerhöhungen. Aus dem Gesagten läßt sich schließen, daß eine betriebsindividuelle Umschichtung der Wertschöpfungsverteilung, z.B. durch Einführung eines Gewinnbeteiligungssystems, keine (nennenswerte) Umsatzsteigerung nach sich ziehen wird, da lohninduzierte Nachfragesteigerungen von anderen Betriebswirtschaften nicht auftreten. Bei allgemeinen Lohnerhöhungen hängt die Erlöswirkung vor allem vom Leistungsprogramm und vom Erfolg der Marketinganstrengungen ab. Bilden die Ergebnisse der Vorteilhaftigkeitsberechnungen mit Hilfe der Investitionsrechnungsverfahren das einzige Kriterium der Investitionsentscheidung, so ist bei gleichbleibenden oder gestiegenen Gewinnerwartungen keine Einschränkung des Investitionsvolumens zu erwarten.

Eine Änderung der Verteilungsrelationen kann jedoch per se von den Kapitalgebern so negativ beurteilt werden, daß die Investitionsneigung in den von der Umverteilung betroffenen Betriebswirtschaften sinkt. Erwarten die Kapitalgeber beispielsweise aufgrund der politischen Machtkonstellationen eine weitere Änderung der Verteilungsrelation zugunsten der Arbeitnehmer, so kann die psychologische Wirkung dieser Erwartungen trotz effektiv gleichbleibender Gewinne die Bereitschaft zu weiteren Investitionen vermindern.

Es bleibt zu prüfen, ob die Investitionsneigung zurückgeht, wenn ein erwarteter Gewinnrückgang unterstellt wird. Das konjunkturelle Investitionsverhalten der Unternehmer kann nicht unbedingt als Maßstab herangezogen werden. Im Konjunkturabschwung wird auf die Durchführung von Investitionen verzichtet, wenn eine mangelnde Auslastung der zusätzlichen Kapazitäten er-

wartet wird. Oft handelt es sich dabei lediglich um eine zeitliche Verschiebung der Investitionsvorhaben, um das Abwarten einer günstigeren Situation. Im Falle einer Gewinnbeteiligung zum Beispiel kann die erwartete Beschäftigung dagegen durchaus eine vollständige Auslastung der Anlagen sichern.[1] Lediglich der Gewinnanteil der Kapitalgeber ist geringer. Die Kurve der erzielbaren Renditen im Konjunkturablauf ist nach unten verschoben.

Pitz, der die Auswirkungen einer überbetrieblichen Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer auf die Investitionsneigung untersucht hat,[2] kommt zu dem Ergebnis, "daß den für eine Aufrechterhaltung des Investitionsvolumens sprechenden Argumenten mehr Gewicht zukommt als den dagegen anzuführenden".[3] Seine Schlußfolgerung stützt sich hauptsächlich auf folgende Argumente, denen allerdings nicht durchweg gefolgt werden kann.[4] Einmal erfordere das (unterstellte) Gewinnmaximierungsziel eine Aufrechterhaltung des Investitionsvolumens, da der erzielbare Gewinn höher sei als bei Investitionseinschränkungen. Zum anderen unterlägen die Unternehmer aus Wettbewerbsgründen, vor allem bei Vollbeschäftigung, einem Investitionszwang, der durch Ertragsabgaben kaum berührt werde. Insbesondere seien bei Unternehmen, die von Managern geleitet werden, keine Auswirkungen einer Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer zu erwarten, da ihnen die Frage der Gewinnverteilung unwichtig erscheine, solange die Finanzierung von Investitionsvorhaben gesichert sei.[5]

---

1) Vgl. Pitz (1969) S. 75.
2) Vgl. Pitz (1969) S. 72 ff.
3) Pitz (1969) S. 79.
4) Vgl. Pitz (1969) S. 75 ff.
5) Vgl. dazu auch Klüber (1962) S. 353.

Dies verstärke den Zwang zu Investition auch für die anderen Unternehmer.

Die Schlußfolgerung von Pitz kann nicht vorbehaltlos unterstützt werden. Zumindest ist auf eine mögliche Grenze der Belastbarkeit hinzuweisen, deren Erreichen dazu führt, daß erhebliche Investitionsrückgänge zu verzeichnen sind, während sich vor ihrem Erreichen keine oder nur geringe Investitionswirkungen zeigen. Ein Urteil über die Wirkung von Gewinnbeteiligungen auf die Investitionsneigung hat demnach quantitativ zu erfolgen, auch wenn die Belastbarkeitsgrenze nur "im Ernstfall" zu ermitteln ist und alle prognostischen Aussagen notwendig spekulativen Charakter tragen.[1)]

Für Lohnerhöhungen können, obwohl sie die gleiche Wirkung auf die Wertschöpfungsverteilung der Unternehmen haben wie Gewinnbeteiligungen, die Argumente von Pitz nicht bedenkenlos übernommen werden. Da sich erhöhte Lohnkosten auch in den Wirtschaftlichkeitsrechnungen der Managerunternehmer als negative Komponente niederschlagen, kann hier nicht von einer Wirkungsneutralität gesprochen werden. Generell ist für die Wirkung von Umverteilungen auf die Investitionsneigung deshalb das Anspruchsniveau der Zielerreichung entscheidend, das beim Gewinnziel im Kalkulationszinsfuß (der angestrebten Rendite auf das eingesetzte Kapital) zum Ausdruck kommt. Seine Höhe hängt vor allem von den alternativen Renditemöglichkeiten ab. Sind Kapitalanlagemöglichkeiten in anderen Betriebswirtschaften oder, bei generellen überbetrieblichen Regelungen, in anderen Ländern bzw. in anderer Form (z.B. Darlehen) unter Berücksichtigung aller relevanten Kriterien günstiger zu

---

1) Die gleiche Problematik beschäftigt die aktuelle steuerpolitische Diskussion um die fiskalische Belastbarkeitsgrenze der Unternehmen.

beurteilen, so werden die Investitionen dort vorgenommen werden. Dies gilt auch für das Verhalten der Managerunternehmer. Insofern ist das erste Argument von Pitz zu relativieren, das von einer reinen Unterlassensalternative ausgeht.

Eine endgültige befriedigende Fundierung kann weder für die These eines Wirkungszusammenhanges zwischen der Erhöhung der betrieblichen Lohnquote und dem Rückgang der Investitionsneigung noch für die Gegenthese einer Wirkungslosigkeit erreicht werden. Jedoch auch wenn die von seiten der Kapitalgeber postulierte Abhängigkeit des Allgemeininteresses von der Befriedigung der Kapitalinteressen zutrifft, bleibt doch darauf hinzuweisen, daß diese Verknüpfung keiner naturgesetzlichen Zwangsläufigkeit folgt, sondern durch die Strukturierung unseres Wirtschaftssystems ermöglicht und durch soziale Verhaltensmuster der Kapitalgeber bestimmt ist.[1] Die Neigung zur Durchführung von Investitionen im eigenen Unternehmen ließe sich beispielsweise aufrechterhalten, wenn sich die Unternehmer zu einer Herabsetzung ihrer geforderten Kapitalverzinsung bereitfänden. Dies wäre möglich durch die Änderung der Einstellung der Kapitalgeber zu Fragen der Verteilungsgerechtigkeit, die durch die gesellschaftspolitische Diskussion ausgelöst sein kann. Eine positive Wirkung einer umfassenden "Umerziehungskampagne", die mit Pitz kurzfristig wohl zu gering veranschlagt ist,[2] kann zumindest langfristig nicht ausgeschlossen werden.

---

1) Vgl. Glastetter (1971) S. 455.
2) Vgl. Pitz (1969) S. 79.

Produktivitätsorientierte Lohnpolitik

Aus der Mindestzielsetzung der Stabilisierung der Gewinnquote und den genannten Argumenten der Kapitalgeber leitet sich die Forderung ab, daß Lohnerhöhungen nur im Rahmen des Produktivitätsfortschritts erfolgen dürfen.[1] Die Produktivität soll dabei durch das reale Bruttoprodukt pro Erwerbstätigenstunde ausgedrückt werden, während die Lohnerhöhung nominal zu messen ist.[2] Zur Begründung dieser Forderung wird nicht auf einzelwirtschaftliche Leistungskategorien, sondern auf makroökonomische kreislauftheoretische Zusammenhänge verwiesen.

Ausgangspunkt der Argumentation bildet das Bekenntnis der Tarifpartner zur Preisniveaustabilität.[3] Die Beweisführung der Kapitalgeber ist darauf gerichtet, nachzuweisen, daß Lohnerhöhungen, die die Rate des Produktivitätsfortschritts übersteigen, notwendigerweise eine Steigerung des Preisniveaus nach sich ziehen. Auswirkungen erhöhter Löhne zeigen sich dabei in zweifacher Hinsicht. Einmal sind die Löhne für die Einzelwirtschaft als Kostenfaktor zu betrachten und gehen damit in die Kalkulation ein. "Es entsteht von der Kostenseite her ein Aufwärtsdruck auf die Preise."[4] In Verbindung mit dem genannten Argument, daß eine Verringerung der Gewinnquote nicht tragbar sei[5] und die Investitionsmöglichkeit und -neigung gefährde, werden Preiserhöhungen als logische, fast gesetzmäßige[6]

---

1) Vgl. Spiegelhalter (1962) S. 40; Spiegelhalter (1963) S. 110 ff.; Hondrich (1963) S. 108 ff.; Kloos (1966) S. 60; Noé (1970) S. 49 f.; Gahlen et al. (1971) S. 152; Dall'Asta (1971) S. 131 f.; Himmelmann (1971) S. 50.

2) Vgl. Eichler (1969) S. 745 ff.; Skiba (1968) S. 130.

3) Vgl. Schmölders (1965) S. 83 ff.

4) Spiegelhalter (1962) S. 37.

5) Vgl. Arndt (1957) S. 92.

6) Vgl. Mellerowicz (1971) S. 72 f.; Bretschneider (1969) S. 333 f.

Folge von Lohnerhöhungen dargestellt, die über den Produktivitätsanstieg hinausgehen. Während die Kostenwirkung der Lohnerhöhungen auch bei isolierter Erhöhung des Arbeitnehmeranteils an der Wertschöpfung einer Betriebswirtschaft auftritt, kommt bei generellen Lohnerhöhungen verstärkend ihre Nachfragewirkung hinzu. Spiegelhalter sieht aufgrund der Zwangsläufigkeit der volkswirtschaftlichen Zusammenhänge Preiserhöhungen für unumgänglich an, da nur so die (erhöhte) Konsumnachfrage und das(gleichgebliebene) Konsumgüterangebot ins Gleichgewicht gebracht werden könnten.[1] Das Resultat "überhöhter" Lohnforderungen bestünde danach lediglich in einer Nominallohnsteigerung, die durch das gestiegene Preisniveau aber wieder kompensiert würde. Ist dieser Argumentation zuzustimmen, dann muß es "geradezu als töricht erscheinen, Geldlohnforderungen zu stellen und durchzukämpfen, die über die volkswirtschaftliche Produktivitätsentwicklung hinausgehen. Damit erkämpft man keine höheren Anteile am Sozialprodukt, man erreicht auch keinen Rückgang der Gewinne, ...".[2] Im Gegenteil kann ein erhöhtes Preisniveau zu verminderter Wettbewerbsfähigkeit gegenüber ausländischen Marktkonkurrenten und damit zu einem Rückgang der Beschäftigung und der Realeinkommen führen.[3] Deshalb wird von den Unternehmern die Forderung nach einer "Versachlichung" der Lohnpolitik im Sinne einer erhöhten Rationalität, einer objektiven, auf den Erkenntnissen der Wirtschaftstheorie basierenden Bestimmung des einzel- und gesamtwirtschaftlich vertretbaren Verteilungsspielraums erhoben.[4] Es soll "nicht in erster

---

1) Vgl. Spiegelhalter (1963) S. 113.

2) Spiegelhalter (1963) S. 113; vgl. auch Bretschneider (1969) S. 333; Mellerowicz (1971) S. 73 und 125; Bombach (1969) S. 822; Giersch (1969) S. 785.

3) Vgl. Bretschneider (1969) S. 334.

4) Vgl. Spiegelhalter (1963) S. 151 ff.; Kloos (1966) S. 3 ff.; Ott (1969) S. 72; Noé (1970) S. 51.

Linie die Macht, sondern mehr als bisher die ökonomische Vernunft entscheiden."[1)]

Bevor die Haltbarkeit der Beweisführung geprüft wird, ist noch auf die Frage einzugehen, welcher Produktivitätsbegriff ihr zugrunde liegt. Vom reinen Meßproblem soll abgesehen werden, obwohl darin ein gewichtiges Fehlermoment zu sehen ist. Will der einzelne Kapitalgeber eine Stabilisierung der in seiner Betriebswirtschaft bestehenden Gewinnquote erreichen, ist von der einzelwirtschaftlichen Produktivitätssteigerung als Maßstab der zulässigen Lohnerhöhung auszugehen. Unterschiede im Produktivitätsfortschritt hätten dann allerdings Verzerrungen im zwischenbetrieblichen Lohngefüge zur Folge. Dies gilt analog auch für die Bindung der Lohnerhöhungen an die Produktivitätsentwicklung im Branchendurchschnitt.[2)] Ihre Ausrichtung am durchschnittlichen Produktivitätsfortschritt der Gesamtwirtschaft könnte Verzerrungen in den Lohnrelationen vermeiden; sie führt jedoch zu einer Änderung der Wertschöpfungsverteilung in allen Betriebswirtschaften, die von diesem Durchschnittswert abweichende Produktivitätsänderungen erzielt haben.

Die Argumentation der Kapitalgeber, die in der öffentlichen Meinung weitgehend internalisiert ist, wird scheinbar durch die relative Konstanz der Lohnquote trotz ständiger Lohnforderungen der Gewerkschaften gestützt. Die Prüfung ihrer Stichhaltigkeit hat Antwort auf zwei Fragen zu geben.

1. Ist eine Preissteigerungswirkung aufgrund von Lohnerhöhungen nachweisbar, die den Produktivitätsfortschritt übersteigen?

---

1) Kloos (1966) S. 5.

2) Vgl. Spiegelhalter (1963) S. 138.

2. Kann eine produktivitätsorientierte Lohnerhöhung die Preisniveaustabilität sichern?

Zu 1: Die Wirkung von Lohnkostensteigerungen auf die Absatzpreise hängt vom Preisverhalten der Unternehmer ab. Im Rahmen der Untersuchung möglicher Einflüsse alternativer Verteilungsrelationen auf die Wertschöpfung waren mögliche unternehmerische Reaktionsweisen auf Lohnerhöhungen aufgezeigt worden. Preiserhöhungen hatten sich dabei als eine Handlungsalternative herausgestellt, deren Durchführung entscheidend von der Methode der Preisfestsetzung und den Marktwiderständen beeinflußt wird, die einer Überwälzung auf die Abnehmer entgegenstehen. Preisgestaltungen auf der Grundlage eines kalkulatorischen Stückgewinnzuschlags auf die Kosten führen bei Lohnkostensteigerungen zu einer Erhöhung der Angebotspreise, die bei relativen Gewinnzuschlägen die Lohnkostenerhöhung übersteigt.[1] Ein unmittelbarer Zwang zu Preiserhöhungen (unter Annahme der Ausschöpfung anderer Anpassungsmaßnahmen) aufgrund gestiegener Lohnkosten besteht nur in dem Fall, wenn die durch die Lohnzahlungen erhöhten Kosten langfristig durch die erzielbaren Erlöse nicht mehr gedeckt sind. Eine aus Lohnsteigerungen resultierende erhöhte Nachfrage nach Leistungen einer Betriebswirtschaft kann einen Zwang zu Preissteigerungen dagegen keinesfalls begründen. Nun zeigt allerdings die Realität, daß den Lohnerhöhungen meist eine Preissteigerungswelle folgt. Grundsätzlich ist damit die Preissteigerungswirkung von Lohnerhöhungen zu bejahen, ohne daß jedoch ihre Beschränkung auf den Teil der Lohnerhöhungen nachweisbar ist, der den Produktivitätsfortschritt übersteigt. Aus dem empirischen Nachweis einer Lohn-Preis-Spirale kann nicht auf einen logisch notwendigen Kausalzusammenhang geschlossen werden. Vielmehr gilt auch hier, daß durch

---

1) Vgl. Himmelmann (1971) S. 52 f.

prädeterminierte und als unabänderlich betrachtete Verhaltensmuster[1] eine ökonomische Gesetzmäßigkeit konstruiert wird, um eine politische Forderung durchzusetzen oder abzuweisen.[2] Die Beziehung zwischen Lohnerhöhungen und Preisen wird durch bestimmte Verhaltensweisen der Unternehmer und Arbeitnehmer bestimmt, die aus ihrem sozio-kulturellen Hintergrund zu erklären sind. "Es gibt keine Lohn-Preis-Spirale im naturgesetzlichen Sinne; wohl aber gibt es den Versuch, Gewinnmargen zu halten, ein Versuch, der durch die Konsumneigung einerseits und durch Marktmachtbedingungen andererseits weitgehend Erfolg hat."[3]

Zu 2: Die Frage soll hier nur insoweit untersucht werden, als Preisniveauerhöhungen bei produktivitätsorientierten Nominallohnerhöhungen zu einer Verringerung der Lohnquote führen,[4] wie sich anhand der Lohnquotenformel (10) zeigen läßt.[5]

$$(10) \qquad \frac{L}{Y} = \frac{N \cdot l}{Y_r \cdot P} = \frac{l}{\frac{Y_r}{N}} \cdot \frac{1}{P}$$

wobei
- L = Lohnsumme
- Y = Volkseinkommen (nominal)
- N = Zahl der Arbeitnehmer
- Y_r = Volkseinkommen (real)
- l = durchschnittlicher Lohnsatz
- P = Preisniveau

---

1) Vgl. Bombach (1969) S. 822.

2) Vgl. Hondrich (1963) S. 120; Kullmer (1962) S. 1 ff.

3) Glastetter (1971) S. 455.

4) Vgl. Himmelmann (1971) S. 56; Dall'Asta (1971) S. 135; Gahlen et al. (1971) S. 153.

5) Zur Formel vgl. Gahlen et al. (1971) S. 152; Külp (1965) S. 296; Dall'Asta (1971) S. 133.

Gegen die Behauptung, eine Bindung der Löhne an die Produktivität garantiere Preisniveaustabilität, lassen sich verschiedene Argumente anführen. Einmal sind Preiserhöhungen aufgrund gestiegener Vorleistungs- und Kapitalkosten auch bei Konstanz der Löhne möglich. Weiter müßten bei Zugrundelegung des durchschnittlichen gesamtwirtschaftlichen Produktivitätsanstiegs für die Lohnerhöhung die Betriebswirtschaften mit höherer Produktivität ihre Preise in dem Maße senken, wie Unternehmen mit geringerer Produktivität ihre Preise erhöhen. Diese Erwartung ist nicht sehr realistisch.[1] Scherf hat für den Fall branchengebundener Löhne die Preisniveauentwicklung von Wanderungsbewegungen der Arbeitskräfte zwischen Branchen mit unterschiedlicher Produktivitätsentwicklung nachgewiesen.[2] Bezieht sich die Forderung nach produktivitätsorientierter Lohnentwicklung nur auf die Tariflöhne, so wirken übertarifliche Leistungen wie partielle Lohnerhöhungen auf das Preisniveau.[3] Die Preisniveaustabilität kann also durch die Bindung der Lohnentwicklung an einzel- oder gesamtwirtschaftliche Produktivitätsgrößen nicht gesichert werden.[4]

Die Preiswirkung aller Faktorkostenerhöhungen versucht die kostenniveauneutrale Lohnpolitik zu eliminieren, die der Konzeption des Sachverständigenrats entspricht.[5] Danach ist eine Lohnerhöhung nur in dem Maße zulässig, wie unter Berücksichtigung der Kostenentwicklung der

---

1) Vgl. Dall'Asta (1971) S. 134; Himmelmann (1971) S. 51.

2) Vgl. Scherf (1967) S. 84 ff.

3) Vgl. Dall'Asta (1971) S. 136; Himmelmann (1971) S. 59.

4) Vgl. Kullmer (1962) S. 137.

5) Vgl. z.B. Sachverständigenrat (1967) § 322 ff.; Giersch (1967); Eichler (1969) S. 745 ff.; Klaus (1969) S. 104 f.; Himmelmann (1971) S. 60 ff.; Gahlen et al. (1971) S. 154 f.

anderen Faktoren und des Produktivitätsfortschritts das Gesamtkostenniveau durch die steigenden Lohnkosten nicht erhöht wird. Dieses ganz im Zeichen der Konjunktur-, Wachstums- und Preisstabilitätspolitik stehende Modell läßt also Aspekte der Redistribution völlig außer acht, wie Giersch selber bekennt.[1] Da die weiteren genannten preisbestimmenden Faktoren von der Konzeption nicht erfaßt werden, kann auch die kostenniveauneutrale Lohngestaltung die Preisniveaustabilität nicht sicherstellen.

Die geforderte Bindung der Lohnentwicklung an einzel- oder gesamtwirtschaftliche Produktivitätsfortschritte oder an die Konstanz des Kostenniveaus wird in der allgemeinen Diskussion nur auf die tarifvertraglich zu vereinbarenden Lohnsätze bezogen. Der effektive Personalaufwand ist jedoch in aller Regel höher anzusetzen, da auch die gesetzlichen und freiwilligen Sozialleistungen dem Wertschöpfungsanteil zuzurechnen sind. Zusätzlich gewähren die Unternehmen in vielen Fällen Effektivlöhne, die die Tariflohnsätze übersteigen. Eine tarifvertragliche Erfassung der freiwilligen Sozialleistungen und der Lohndrift[2] (der Differenz zwischen Tariflohn- und Effektivlohnsätzen) wird von den Arbeitgebern aus verschiedenen Gründen abgelehnt. Für die Sozialleistungen wird vor allem mit der Freiwilligkeit der Zuwendung, mit ihrem Charakter eines Bedarfs- oder Geschenklohns

---

1) Vgl. Giersch (1967) S. 116.

2) Zur Lohndrift vgl. Külp (1965) S. 197 ff.; Phelps Brown (1962); Dall'Asta (1971) S. 106 ff.; Eckert (1966); Bandholz (1962) S. 117 ff.; Himmelmann (1971) S. 58 f.; Gerfin (1969). Gerfin bezeichnet die Differenz zwischen Tarif- und Effektivlohnsätzen jedoch als Niveauspanne (wage gap); Lohndrift (wage drift) bedeutet nach Gerfin "die Abweichungen der Veränderungen der Effektivlohnsätze von den Veränderungen der Tariflohnsätze (...) während einer Periode". Vgl. Gerfin (1969) S. 473 f.

argumentiert, dem keine Leistung des Arbeitnehmers gegenüberstehe. Auf Abgrenzungs- und Meßprobleme, das reale Ausmaß, die Komponenten und Einflußfaktoren und die Wirkungen der Lohndrift kann nicht im einzelnen eingegangen werden. Dazu sei auf die genannte Literatur verwiesen. Die wesentlichen Bestimmungsfaktoren der übertariflichen Bezahlung sind in der Leistung von Überstunden und der Undifferenziertheit globaler Lohn- und Gehaltstarifverträge in regionaler, zeitlicher und funktioneller Hinsicht zu sehen.[1] Die Lohndriftwirkung von Überstunden ist vor allem auf die Zeitkomponente zurückzuführen, da eine Tarifierung der Überstundenzuschläge möglich und üblich ist. Ihnen kommt also im hier betrachteten Zusammenhang keine Bedeutung zu. Die räumliche Undifferenziertheit von Tarifverträgen zeigt sich in der unterschiedlichen Produktivitätsentwicklung und Möglichkeit der Kostenüberwälzung, die übertarifliche Lohnzahlungen in ungleichem Maß zuläßt.[2] Mit der zeitlichen Undifferenziertheit sind insbesondere Arbeitsmarktveränderungen während der Laufzeit der Verträge angesprochen, die übertarifliche Lohnzahlungen zur Verhinderung der Abwanderung oder zur Beschaffung zusätzlicher Arbeitskräfte erforderlich machen.[3] Funktionell können überbetriebliche Tarifverträge eine zu geringe Differenzierung in Lohngruppen und Leistungsmerkmale aufweisen, deren Anpassung an die betrieblichen Gegebenheiten wegen des Mindestlohncharakters der Tariflöhne nur im Wege einer übertariflichen Entlohnung erfolgen kann.[4] Dies gilt auch für ungleichmäßige Tariflohnerhö-

---

1) Vgl. Külp (1965) S. 222 ff.; Himmelmann (1971) S. 59; Gerfin (1969) S. 493 ff.

2) Vgl. Külp (1965) S. 228 f.; Gerfin (1969) S. 507; Scherf (1964) S. 51 ff.; Dall'Asta (1971) S. 112.

3) Dall'Asta (1971) S. 112; Külp (1965) S. 235 ff.

4) Vgl. Eichler (1969) S. 749 f.; Külp (1965) S. 232 ff.; Dall'Asta (1971) S. 111 f.

hungen von Berufs- oder Leistungsgruppen einer Betriebswirtschaft, die zu einer "Störung" des gewachsenen und anerkannten innerbetrieblichen Lohngefüges führen würden.[1] Die Vermeidung von Konflikten durch Wiederherstellung der früheren Lohnhierarchie schafft dann ebenfalls übertarifliche Effektivlöhne für die tarifvertraglich benachteiligten Arbeitnehmer.[2] Hauptsächlich das zuletzt genannte Lohnstrukturproblem dient den Kapitalgebern als Argument zur Ablehnung der tariflichen Erfassung der Effektivlöhne.[3] Als weiteres Argument ist die leichtere Abbaufähigkeit nicht tarifvertraglich geregelter Lohnzahlungen (und Sozialleistungen) in Betriebs- und Arbeitsmarktsituationen zu nennen, die übertarifliche Leistungen nicht erlauben oder nicht erfordern. Sie stellen damit neben der Entlassung von Arbeitskräften ein weiteres, wenn auch schwächeres Element der Flexibilität der Personalkosten dar.[4]

Betriebliche Partnerschaft

Die bisherigen Ausführungen sollten "typische" Verteilungsvorstellungen und Rechtfertigungsargumente von Kapitalgebern wiedergeben. Diese Vorstellungen werden nicht von allen Kapitalgebern geteilt. Eine abweichende Einstellung zum Verteilungsproblem kommt beispielsweise in der Partnerschaftsidee zum Ausdruck. Der schillernde Begriff der "betrieblichen Partnerschaft"[5] macht eine Erläuterung des im gegebenen Zusammenhang beigelegten Begriffsinhaltes notwendig.

---

1) Vgl. Gerfin (1969) S. 511.
2) Vgl. Külp (1965) S. 233 f.
3) Vgl. Eichler (1969) S. 749.
4) Vgl. Balke (1970) S. 188 f.
5) Vgl. Maier (1968) S. 83 ff.

Als logische Weiterführung der Argumentation der Kapitalgeber, daß die Lohnpolitik ein untaugliches Mittel zur Änderung der Verteilungsrelationen darstelle, und überhöhte Lohnforderung statt dessen die Erreichung der für das Allgemeinwohl maßgebenden Vollbeschäftigungs-, Geldwertstabilitäts- und Wachstumsziele gefährdeten, ist ihr Angebot an die Arbeitnehmer zu verstehen, gemeinsame Anstrengungen zur Erhaltung und Steigerung der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung und damit auch des individuellen Wohlstandes zu unternehmen.[1] Danach sollen sich Arbeitnehmer und Kapitalgeber als Partner zur Verfolgung gleichgerichteter Interessen begreifen. "Das wirkliche Interesse aller Beteiligten kann (...) deshalb nur auf ein Wachstum der Realeinkommen gerichtet sein."[2] Partnerschaftliches Verhalten der Arbeitnehmer hat sich dann in einer Lohngebarung zu manifestieren, die gemäß der Beweisführung der Kapitalgeber die Aufrechterhaltung der einzel- und gesamtwirtschaftlichen Prosperität nicht in Frage stellt. Der von den Kapitalgebern postulierte zulässige Lohnspielraum ist - wie oben dargestellt wurde - durch die produktivitätsorientierte bzw. die kostenniveauneutrale Lohnpolitik nach oben begrenzt. Als weitere Bedingung wird die Aufrechterhaltung des sozialen Friedens genannt.[3] Die in diesen Anschauungen zum Tragen kommende Interpretation des Partnerschaftsbegriffs kann nicht mit dem avisierten Begriffsinhalt identisch sein, da sie eben keine von den "typischen" Vorstellungen abweichende Einstellung der Kapitalgeber zum Ausdruck bringt, sondern lediglich eine Gleichberechtigung der Arbeitnehmer vortäuscht.[4]

---

1) Vgl. Hondrich (1963) S. 134.

2) Eichler (1969) S. 744 f.; vgl. auch Bretschneider (1969) S. 333; Ott (1969) S. 781 f., kritisch Gahlen et al. (1971) S. 150.

3) Vgl. Hondrich (1963) S. 134.

4) Vgl. Köpping (1969) S. 389 f.; dies gilt auch für die Werkgemeinschaftsidee; vgl. dazu Baethge (1970) S. 54 ff.

Partnerschaft soll vielmehr verstanden werden als eine bestimmte geistige Grundhaltung, die durch gegenseitige menschliche Achtung geprägt ist[1] und zu einer Handhabung möglicher Konflikte führt, bei der "das feudalistische oder partriarchalische Ordnungsprinzip abgelöst ist durch das Prinzip gleichwertiger Persönlichkeitsindividualität".[2] Kapitalgeber und Arbeitnehmer stehen sich danach als gleichrangige Partner gegenüber, woraus sich auch ein Anspruch der Arbeitnehmer auf Partizipierung an der Leistung und am Erfolg der Betriebswirtschaft begründet.[3] Die Auswirkungen partnerschaftlicher Gesinnung auf die Relationen der Wertschöpfungsverteilung sind nicht eindeutig zu bestimmen. Eine Änderung der Verteilungsvorstellungen partnerschaftlich gesinnter Unternehmer läßt sich auf mehrere Faktoren zurückführen. Einmal kann dem Gerechtigkeitsstreben ein größeres Gewicht gegenüber den anderen Zielsetzungen beigelegt sein. Die Erhöhung des "Gerechtigkeitsfanatismus"[4] kann vor allem durch persönlichkeitsspezifische Determinanten ausgelöst werden. Abweichungen gegenüber der "typischen" Einstellung der Kapitalgeber zeigen sich möglicherweise auch in der Wahrnehmung, Berücksichtigung und Gewichtung der "inputs" und "outcomes" von Arbeitnehmern und Kapitalgebern. Dies kann zu einer Verschiebung der für gerecht erachteten Relation der Wertschöpfungsanteile zugunsten der Arbeitnehmer führen. Die Ursache abweichender Überzeugungen und Einstellungen zum Verteilungsproblem ist überwiegend in individuellen Lernprozessen aufgrund persönlicher Erfahrungen und Erlebnisse zu suchen, die eine

---

1) Vgl. Mellerowicz (1971) S. 204.

2) Maier (1968) S. 89 (im Original kursiv).

3) Vgl. Ballerstedt (1971) S. 9 ff.; Maier (1968) S. 88 f.; Schmidt-Lamberg (1970); Hartman (1958) S. 54.

4) Vgl. S. 87 dieser Arbeit.

Veränderung oder Auslöschung widersprechender Attitüden auslösen.[1)]

Da die tarifvertraglichen Vereinbarungen großenteils für überbetriebliche Geltungsbereiche getroffen werden, liegt es nahe, den Arbeitnehmern zusätzlich gewährte Anteile an der Wertschöpfung über betriebsindividuelle Erfolgsbeteiligungen zuzuführen. Dieses Vorgehen entspricht auch dem schon genannten Grundgedanken der Partnerschaft, die Mitverursachung des Betriebsergebnisses durch die Leistung der Arbeitnehmer in der Bindung ihrer betrieblichen Einkommen an eine Erfolgsgröße zu manifestieren. Nun ist allerdings nicht jede Betriebswirtschaft, die ein Erfolgsbeteiligungssystem etabliert, als Partnerschaftsbetrieb im Sinne der gegebenen Definition zu betrachten. Vielen Erfolgsbeteiligungssystemen liegen Erwartungen hinsichtlich ihrer positiven Auswirkungen auf Produktivität, Gewinn und Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten zugrunde, die - wie empirische Studien zeigen - durch die Ergebnisse weitgehend bestätigt werden.[2)] "Die Gestaltung des Inhalts des Partnerschaftsvertrages läßt erkennen, ob es der Unternehmensleitung tatsächlich und ernsthaft darum geht, die Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner zu betrachten und als solche zu behandeln, oder ob das Reden von der Partnerschaft nur eine hohle ideologische Phrase ist, hinter der allein das Interesse steht, ruhige, stabile und effektive Bedingungen für eine egoistische Betriebsführung zu erhalten."[3)]

---

1) Vgl. Ballerstedt (1971) S. 89 Fußnote 14.

2) Vgl. Ballerstedt (1971) S. 10; Hartman (1958) S. 175.

3) Mellerowicz (1971) S. 205.

Verteilungsvorstellungen von Kleinaktionären

Stillschweigend wurde den vorangegangenen Überlegungen die Vorstellung von einem Kapitalgeber zugrundegelegt, der den ganzen oder überwiegenden Teil seiner Einkünfte aus dem Einsatz von Kapital bezieht und aus dem ihm zufließenden "arbeitslosen" Einkommen zusätzliches Kapital bildet. Damit sollten Eigentümer, Unternehmer und Personen in reiner Kapitalgeberfunktion erfaßt werden. Abgesehen vom Unternehmerlohn entsprach damit die funktionale der personalen Verteilung der betrieblichen Wertschöpfung.[1] Die Realität zeigt jedoch ein differenzierteres Bild der Übernahme der Kapitalgeberfunktion. Wenn Arbeitnehmer aus ihren Ersparnissen Betriebswirtschaften Kapitalbeträge zur Verfügung stellen und so zu ihrer Arbeitnehmereigenschaft die Funktion eines Kapitalgebers übernehmen, fließt ihnen aus zwei Quellen Einkommen zu. Die personale Verteilung weist dann Abweichungen von der funktionalen Verteilung auf.[2] In nennenswertem Umfang findet sich die zusätzliche Funktionsübernahme von Beziehen anderer Einkommen bei den Publikumsaktiengesellschaften, wo diese Entwicklung durch die Propagierung von Volksaktien auch teilweise öffentlich gefördert wurde.

Die Untersuchung der Verteilungsvorstellungen der Kleinaktionäre[3] hat davon auszugehen, daß das Gesamteinkommen eines Individuums als Summe seiner Funktionseinkommen die relevante Größe bildet. Eine gewichtige Determinante der Einstellung zur Verteilungsfrage stellt deshalb die Funktion dar, aus der das Haupteinkommen bezogen wird.

---

1) Vgl. Schleehauf (1970) S. 16.

2) Strobbe spricht hier von Querverteilung; vgl. Stobbe (1962) S. 35.

3) Sie sollen hier stellvertretend für die Kapitalbeteiligungen genannt sein, die bei den verschiedenen Rechtsformen möglich sind.

Freiberuflich Tätige oder Beschäftigte der öffentlichen Hand beziehen ihr Einkommen nicht unmittelbar aus der Wertschöpfung von Betriebswirtschaften. Ihr Anspruch auf Gewinn aus ihrer Kapitalbeteiligung zeigt somit keine direkten Auswirkungen auf die Höhe ihrer anderen Einkünfte. In diesem Fall ist eine Übernahme der Einstellung und der vorgetragenen Argumente der "typischen" Kapitalgeber möglich und wahrscheinlich, wenn nicht mittelbare negative Auswirkungen auf die anderen Einkünfte befürchtet werden (z.B. Bindung der Erhöhung der Beamtengehälter an die Lohnentwicklung in der Wirtschaft). Wirkungen auf die Einstellung zu den Argumenten der Kapitalgeber können auch von der aufgrund des Einkommens und des Status empfundenen Schichtzugehörigkeit und der damit verbundenen Auswahl der Referenzgruppen ausgehen. Ist der Einkommensteil aus der Kapitalgeberfunktion relativ undbedeutend und kommt dem Aktienbesitz mehr eine Sekuritätsfunktion zu, so reduzieren sich die Verteilungsvorstellungen wohl weitgehend auf die Forderung nach Erhaltung der Substanz und einer angemessenen Verzinsung, ohne die Entwicklung der Löhne dabei explizit zu berücksichtigen.

Arbeitnehmer in Betriebswirtschaften sehen sich möglicherweise einem intraindividuellen Funktionskonflikt gegenüber, der aus dem weitgehenden Alternativcharakter von Lohn- und Gewinneinkommen herrührt. Hier ist allerdings zu trennen zwischen der Beteiligung an einer fremden und der eigenen Betriebswirtschaft, also an der Unternehmung, in der auch die Arbeitnehmerfunktion ausgeübt wird. Im ersten Fall hängt die Einstellung des Arbeitnehmers in starkem Maße davon ab, ob er einen möglichen Konflikt zwischen der angestrebten Lohnerhöhung im eigenen Betrieb und einer hohen Renditeforderung im fremden Unternehmen wahrnimmt. Aufgrund seines unbedeutenden Kapitalanteils wird er den Konflikt möglicherweise für seine eigene Person

für gering bzw. von ihm nicht beeinflußbar einschätzen. Daß Arbeitnehmer aus Solidarität mit ihren Kollegen in den Betriebswirtschaften, an denen sie als Kleinaktionäre beteiligt sind, auf hohe Renditeforderungen verzichten, muß schon aus dem gleichen Grund bezweifelt werden. Den Forderungen der Kapitalgeber zur Produktivitätsorientierung der Lohnentwicklung werden sich die Arbeitnehmer allerdings nur insoweit anschließen, als sie sich von der Argumentation der Kapitalgeber überzeugt fühlen.

Werden Kapitalgeberfunktion und Arbeitnehmerfunktion im gleichen Unternehmen ausgeübt, dann kommt das angesprochene Alternativproblem unmittelbar zum Tragen. Höhere Gewinne haben bei konstanter Wertschöpfung eine Verringerung der Lohnsumme zur Folge. Von der subjektiven Einschätzung der jeweiligen Einkommensströme durch die Arbeitnehmer, die den tatsächlichen Konsequenzen nicht entsprechen muß, werden die Vorstellungen über die "günstigen" Verteilungsrelationen bestimmt. Bei geringem individuellen Kapitalanteil müßte die Entscheidung in aller Regel zugunsten eines hohen Lohnanteils ausfallen. Wird das gesamte Kapital einer Betriebswirtschaft von deren Arbeitnehmern gehalten, fließt ihnen auch die gesamte Wertschöpfung zu. Konflikte um die Anteile von Lohn und Gewinn treten dann nur noch auf, wenn für den Gewinn andere Verteilungsregeln gelten als für den Lohnanteil. Bei lohnproportionaler Gewinnverteilung entfällt der Konflikt um die funktionale Verteilung, er beschränkt sich dann auf die Kriterien der Lohnbestimmung.

12. Vorstellungen der Arbeitgeber zur Verteilung innerhalb der Arbeitnehmerschaft

Die traditionellen betriebswirtschaftlichen Erklärungs- und Gestaltungsansätze der Wertschöpfungsverteilung sind durch ihre asymmetrische Betrachtungsweise, durch ihre Gleichsetzung von Unternehmer- und Unternehmungszielen gekennzeichnet.[1] Überlegungen zu Verteilungsvorstellungen der Kapitalgeber über die Lohnrelationen decken sich deshalb weitgehend mit den dort gemachten Ausführungen zur betrieblichen Lohnpolitik. Auf sie wird im folgenden verwiesen, so daß sich ihre nochmalige Darstellung erübrigt.

Aus dem Gewinnziel als Hauptziel unternehmerischer Betätigung ist für die Lohnpolitik die Forderung nach dem Einsatz geeigneter Instrumente zur Erreichung der optimalen Ergiebigkeit der menschlichen Arbeitsleistung abgeleitet worden. Das entgeltpolitische Instrumentarium dient demnach bei "typischer" Einstellung der Kapitalgeber dem Zweck, eine Steigerung der Produktivität und damit ceteris paribus des Gewinns zu induzieren.[2] Als Voraussetzungen dafür werden die Gerechtigkeit und die Leistungsanreizwirkung der Entlohnung genannt. Wie gezeigt wurde, finden Individuen eine Verteilung gerecht, wenn die wahrgenommene Relation ihrer Inputs und Outcomes der Relation von Vergleichspersonen entspricht. Als Outcomes sind im wesentlichen statusbildende Merkmale anzusehen. Offe führt als Statusdimensionen die Zulassung zu einer Berufsposition, die Verteilung von Arbeitseinkommen, die Bevörderung (sozialer Aufstieg) und die Ausstattung mit Anordnungsbefugnis an.[3]

---

1) Vgl. S. 48 dieser Arbeit.
2) Vgl. Abbildung 2, S. 49.
3) Vgl. Offe (1970) S. 45.

Bei den wahrgenommenen Input-Kategorien kann die Leistung als weitgehend dominant angesehen werden.[1] Vor allem "auf der Ebene des Wertsystems ist der Glaube an Leistung als sozialen Wert noch weit verbreitet".[2] Das Leistungsprinzip ist dadurch gekennzeichnet, daß anstelle zugeschriebener (ascribed) Bindungen der sozialen Chancen eines Individuums - z.B. soziale und ethnische Herkunft, Alter, Geschlecht, Religion, extrafunktionale Arten der Ausbildung - für die Statuszuweisung ausschließlich erworbene (achieved) Kriterien individueller Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft maßgebend sind.[3] Bei uneingeschränkter Geltung des Leistungsprinzips sieht sich damit jedes Individuum der Möglichkeit gegenüber, auf der Basis prinzipieller Chancengleichheit seine Stellung im sozialen System durch seine eigene Leistung selbst zu bestimmen. Ungleichheit im sozialen Status, die durch individuelle Leistungsunterschiede entstanden oder erklärbar ist, wird durch das Leistungsprinzip sanktioniert.[4] Darauf wird auch von Unternehmerseite hingewiesen. "Jeder Beamte, Angestellte, Fach- oder Hilfsarbeiter sowie deren Söhne und Töchter tragen den Marschallstab des Unternehmers im Tornister."[5]

Offe unterscheidet vier soziale Funktionen, die dem Leistungsprinzip zugesprochen werden und seinen Anspruch als rationales und gerechtes Ordnungsprinzip verdeutlichen sollen.[6] Die Entschädigungsfunktion besteht darin,

---

1) Vgl. Offe (1970) S. 42 ff.; Seibel (1970) S. 56; Steinkamp (1971) S. 216; Adams (1963) S. 440; Pentzlin (1965) S. 26; Seyfarth (1969) S. 7; McClelland (1966).

2) Seibel (1970) S. 56.

3) Vgl. Steinkamp (1971) S. 217; Seibel (1970) S. 55; Dahrendorf (1957) S. 65.

4) Vgl. Steinkamp (1971) S. 220; Offe (1970) S. 43.

5) Sölter (1971) S. 153.

6) Vgl. Offe (1970) S. 45 ff.

durch die gewährte Entlohnung einen Ausgleich für die aufgewendete Arbeitsmühe und die "Kosten" der Berufsausbildung zu schaffen. Nach dem Grundsatz "gleicher Lohn für gleiche Leistung" hat das Äquivalenzprinzip nicht-leistungsbezogene Lohndifferenzen auszuschalten. Das Produktivitätsprinzip bezieht sich auf die leistungsproportionale funktionale Verteilung der Wertschöpfung; es kann deshalb hier vernachlässigt werden. Seine Allokationsfunktion erfüllt das Leistungsprinzip durch die Ausübung individueller Anreize zur Produktivitätssteigerung.

Um die Erfüllung der Funktionen und damit die Legitimation des Leistungsprinzips als Kriterium der Statuszuweisung prüfen zu können, ist eine einheitliche Abgrenzung des Leistungsbegriffs erforderlich. Weiter muß die Möglichkeit bestehen, die individuellen Arbeitsleistungen am zugrundegelegten Leistungsbegriff zu messen und verbindlich auf einer Vergleichskala abzubilden.[1)]

Die Vielfalt menschlicher Betätigungsfelder in Betriebswirtschaften wirft Probleme auf, einen Leistungsbegriff zu definieren, unter den alle Tätigkeitsunterschiede subsumiert werden können. In den Funktionen des Leistungsprinzips bei Offe zeigt sich diese Schwierigkeit darin, daß die ersten beiden Funktionen auf Inputgrößen bezogen sind, während die beiden letzten die Leistung an Outputgrößen messen.[2)] Das gleiche Auseinanderfallen des Leistungsbezugs ist bei den entgeltpolitischen Instrumenten festzustellen, mit denen jeweils unterschiedliche Leistungskategorien erfaßt werden sollen. So legt die auf den Leistungsgrad bezogene Lohnformdifferenzierung den

---

1) Vgl. Offe (1970) S. 47 und 122.
2) Vgl. Offe (1970) S. 47.

mengenmäßigen Ausstoß zugrunde, während die Lohnsatzdifferenzierung mit den Anforderungsgraden arbeitsplatzbezogene und mit dem Verhalten persönlichkeitsbezogene Inputkategorien mißt.

Läßt sich schon kein einheitliches Leistungsmaß finden, so zeigt die Untersuchung der unterschiedlichen Leistungskategorien, daß sie kein geeignetes Kriterium zur Messung der individuellen Leistung und zu ihrem Vergleich auf interpersonaler Ebene darstellen. Eine ausstoßbezogene Leistungsmessung muß schon an der Unmöglichkeit der Zurechnung der Leistungsanteile auf die im Produktionsprozeß eingesetzten Faktoren scheitern. Eine weitere Problematik würde sich aus der mangelnden Vergleichbarkeit der erstellten Leistungen ergeben. Die Gewichtung der physischen Leistungen mit einem Markt- oder Verrechnungspreis gestattet zwar einen Vergleich auf der Basis einheitlicher Maßgrößen, doch kommt damit ein Moment der Willkür in die Messung, da die Preisfixierung keinen Bezug zur physischen Leistung aufweist.[1)] Der üblicherweise zur Bestimmung der quantitativen Leistung gewählte Weg des Leistungsgradschätzens weist seine essentielle Schwäche in der Bestimmung des Normalleistungsgrads auf, dessen Wert objektiv nicht zu begründen ist. Weiter ist zu berücksichtigen, daß für eine große Zahl von Personen Leistungsdifferenzen nicht ermittelt werden können.

Ebensowenig lassen sich Arbeitsfunktionen nach Inputkategorien eindeutig messen und vergleichen. Die subjektive Arbeitsmühe muß als Leistungskriterium wegen der mangelnden Nachprüfbarkeit und Vergleichbarkeit entfallen. Die Arbeitsbewertung gestattet im Rahmen der zugrunde gelegten Bewertungsschemata und Gewichtungsfaktoren und und unter der Annahme einer einheitlichen Bewertung (Ausschluß sub-

---

1) Vgl. Offe (1970) S. 123 f.

jektiver Beurteilungsdifferenzen) zwar einen Vergleich der Belastung verschiedener Arbeitsplätze, kann jedoch in bezug auf die Auswahl der Anforderungsmerkmale und deren Gewichtung keinen Anspruch auf theoretische Begründbarkeit erheben. Auch das von Jacques vorgeschlagene Verfahren zur Bestimmung der Arbeitsleistung, das die unterschiedliche Anforderung einer Stelle durch die "time span of discretion", die mit der hierarchischen Stellung zunehmende Länge der zeitlichen Planungshorizonte und Kontrollfristen, ausdrückt, bietet keinen Ansatz, Leistung "objektiv" durch Leistungskategorien zu messen.[1] Eine Statuszuweisung nach dem Leistungsprinzip erweist sich damit als nicht durchführbar.

Für die Verteilungsvorstellungen der Kapitalgeber ergeben sich daraus folgende Konsequenzen. Den Kapitalgebern ist, von der Zielsetzung der Produktivitätssteigerung ausgehend, weniger die tatsächliche Bindung der Entlohnung an die Leistung wichtig, sondern vielmehr die von den Arbeitnehmern empfundene Geltung des Leistungsprinzips, die damit verbundene Empfindung der Lohngerechtigkeit und der möglicherweise bewirkte Anreiz zur Leistungssteigerung. Entscheidend ist in den Vorstellungen der Kapitalgeber also letztendlich die motivierende Kraft, die von der Leistungsentlohnung auf die Arbeitnehmer ausgeht. Die mit der Geltung des Leistungsprinzips erzielbare "Gerechtigkeit" ist nicht Selbstzweck, sondern hat instrumentalen Charakter zur Steigerung der Produktivität. Voraussetzung für die Anreizwirkung der Leistungsentlohnung ist die Anerkennung der Leistungskriterien und eine motivierende Verknüpfung von Leistung und Lohn, die nicht schon allein durch eine reine Abhängigkeit des Lohns von der Leistung gegeben sein muß. Durch die Einführung "wissenschaftlicher"Methoden

---

1) Vgl. Jaques (1963) insbes. S. 99 ff.; Offe (1970) S. 134 ff.; Lawler (1971) S. 211 ff.

der Arbeits- und Leistungsbewertung, die für den einzelnen Arbeitnehmer im Rahmen des angewandten Systems nachprüfbare und gleichsam objektive Kriterien der Lohnbestimmung institutionalisiert, wird die Anerkennung der gesetzten Leistungskriterien gefördert.

Da Leistung objektiv nicht bestimmbar ist und somit keine allgemeingültigen Meßkriterien angegeben werden können, bietet sich allerdings die Möglichkeit, durch entsprechende Festlegung und Interpretation der Kriterien effektiv vorhandene ungleiche Verteilungen zu rechtfertigen und eine Heranziehung askriptiver Merkmale zur Statusverteilung zu verdecken. "Das markante Gefälle der materiellen und immateriellen Lebenschancen (...) bedarf einer erklärenden Rechtfertigung, die angesichts der egalitären Systemprämissen nicht mehr aus vorindustriellen Legitimationsmustern der Statusverteilung zu beziehen ist."[1] So führt Steinkamp als verdeckte Chancenungleichheit, die auf die Berücksichtigung zugeschriebener Kriterien wie Herkunft, Geschlecht und Alter zurückzuführen ist, jedoch mit unterschiedlicher Leistungsfähigkeit begründet wird, beispielhaft die Benachteiligung unterer sozialer Schichten und älterer Menschen und die weithin schlechtere Bezahlung und Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen an.[2] Für die Besetzung von Führungspositionen der Wirtschaft vermutet Hartmann ebenfalls eine weitgehende Dominanz nicht-leistungsbezogener Auswahlkriterien.[3]

---

1) Offe (1970) S. 44.

2) Vgl. Steinkamp (1971) S. 220; zur beruflichen Ungleichbehandlung von Mann und Frau vgl. Binder-Wehberg (1970).

3) Vgl. Hartmann (1964) S. 131; siehe auch Seibel (1970) S. 56; Frei (1969) S. 84 f. und die empirischen Untersuchungen von Biermann und Pross/Boetticher zur Herkunft und Rekrutierung von Unternehmern. Vgl. Biermann (1971) insbesondere S. 190 ff.; Biermann (1970); Pross/Boetticher (1971).

Der Hinweis auf unterschiedliche Leistung dient vor allem auch zur Rechtfertigung extrem hoher Bezüge der Unternehmensleitung. "Autorität, Einkommen und Privilegien des Unternehmers werden also als eine Art Belohnung für seine jetzigen und vergangenen Anstrengungen verstanden."[1] Dabei wird insbesondere auf die längere Arbeitszeit, auf ihre intensivere Nutzung (timing) sowie auf die Last der Verantwortung, der geistigen und nervlichen Anstrengung und die daraus resultierenden gesundheitlichen Risiken der Unternehmer hingewiesen.[2] Brock et al. sehen die großen Einkommensdiskrepanzen allerdings nicht durch tatsächliche Leistungsunterschiede gerechtfertigt.[3] Sie versuchen, die Differenzen aus dem Verhältnis der Arbeitnehmergruppen zu den Kapitalgebern zu erklären.

Mit steigender Stufe in der Unternehmenshierarchie ist eine größere "Nähe" zu den Kapitalgebern verbunden. Die Stellung in der betrieblichen Hierarchie bringt nach Brock et al. gleichzeitig den Anteil an den wirtschaftlichen und Herrschaftsinteressen der Kapitalgeber zum Ausdruck und bildet somit das Maß für die Einkommenshöhe.[4] Seine extremste Ausprägung erfährt die "Nähe" bei einer Identität von Kapitalgeber und Unternehmensleitung. Darin wird jedoch lediglich die Tatsache deutlich, daß Leistungsbegriff und Leistungskriterien jeweils von den Instanzen festgelegt werden, für die Leistung erbracht wird.

---

1) Bendix (1960) S. 31.

2) Vgl. Seyfarth (1969) S. 190 f.; Sölter (1971) S. 149; Spiegelhalter (1963) S. 97.

3) Vgl. Brock et al. (1969) S. 62; Marcus (1965) S. 75 ff.

4) Vgl. Brock et al. (1969) S. 62 f.

13. Vorstellungen zur Verteilung des Gewinns auf die Kapitalgeber

Die Festlegung der dem einzelnen Kapitalgeber zufließenden Anteile am Gewinn bildet ebenfalls einen Problemkreis der Verteilung einzelwirtschaftlicher Wertschöpfung. Auf die darüber gebildeten Vorstellungen der Kapitalgeber und die Verteilungsprozesse soll jedoch nicht näher eingegangen werden. Diese Beschränkung ist insofern gerechtfertigt, als die Verteilung des Wertschöpfungsanteils, das funktional dem Kapital zufließt, weitgehend ein Prozeß zwischen den Kapitalgebern als Interessenten und Beteiligten darstellt. Der Einfluß externer Gruppen kann großenteils vernachlässigt werden. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich jedoch schwerpunktartig mit dem Konflikt zwischen Arbeit und Kapital.

Wird der Grundsatz "gleicher Lohn für gleiche Leistung" auf das Kapital übertragen, dann sind Unterschiede im Einkommen der Kapitalgeber nur mit differierender Kapitalleistung zu rechtfertigen. Ein erster möglicher Unterschied liegt in der Höhe des Kapitaleinsatzes. Ceteris paribus kann von der Vorstellung der Kapitalgeber ausgegangen werden, daß die Wertschöpfungsanteile proportional zum jeweils eingesetzten Kapitalbetrag zu verteilen sind. Weitere Faktoren der Ungleichheit der Kapitalleistung sind im Umfang der Übernahme des Verlustrisikos und der Haftung sowie in der Frage des Stimmrechts zu sehen.[1)]

---

1) In diesen weitgehend rechtsformabhängigen Formen der Kapitalleistung und -vergütung muß auf die Rechtsform- und Finanzierungsliteratur verwiesen werden.

Über Vorstellungen der Kapitalgeber zur Gewichtung der Leistungsmerkmale liegen weder empirische Unterlagen noch allgemeingültige theoretische Aussagen vor. Die vereinbarten Verteilungsprinzipien sind meist institutionalisiert und vertraglich oder satzungsmäßig fixiert. Die Entscheidung über die Ausschüttung oder Einbehaltung des Gewinns beeinflußt zwar die Höhe der verfügbaren Einkommen der Kapitalgeber, stellt aber ein Problem der Gewinnverwendung, nicht der Gewinnverteilung dar.

Der Konflikt zwischen Arbeit und Kapital könnte bei einer bestimmten Konstellation durch die Vorstellungen der Kapitalgeber zur Gewinnverteilung berührt werden. Halten nämlich Arbeitnehmer ausschließlich eine spezifische Form des Unternehmenskapitals (z.B. stille Beteiligung, stimmrechtslose Belegschaftsaktien), während andere Kapitalformen von "reinen" Kapitalgebern eingebracht sind, so zeigen divergierende Vorstellungen zur Bewertung der Kapitalleistungen und damit zur Gewinnverteilung direkte Auswirkungen auf die Vorstellungen zur personalen Wertschöpfungsverteilung.

14. Zusammenschlüsse der Kapitalgeber

Eine Berücksichtigung überbetrieblicher Zusammenschlüsse von Kapitalgebern ist im Rahmen der Analyse der Vorstellungen zur Verteilung einzelwirtschaftlicher Wertschöpfung nur gerechtfertigt, wenn von ihnen ein möglicher Einfluß auf die Verteilungsvorstellungen ausgeht. Unter diesem Aspekt sollen die Verbände der Kapitalgeber betrachtet werden.

Die Diskussion um Begriff und Merkmale des Verbands braucht hier nicht aufgegriffen zu werden.[1] Allgemein können Unternehmensverbände als freiwillige Zusammenschlüsse von Unternehmern und Unternehmungen verstanden werden mit der Absicht, "gleiche betriebswirtschaftliche, wirtschaftspolitische, fachliche, wissenschaftliche und sozialpolitische Interessen gemeinsam zu fördern und zu vertreten".[2] Sozialpolitische Interessen im Zusammenhang mit der Wertschöpfungsverteilung werden vor allem von den Arbeitgeberverbänden wahrgenommen.[3] Arbeitgeberverbände werden damit als Zusammenschlüsse von Unternehmen mit der vornehmlichen Aufgabe bezeichnet, in tarifvertraglichen Vereinbarungen die Interessen und Vorstellungen der Kapitalgeber gegenüber den Gewerkschaften als Tarifpartner zu vertreten. Ihre historischen Ursprünge sind in den "Antistreikvereinen" zu sehen.[4] Darin zeigt sich ihr geschichtlicher Charakter als Abwehrorganisation, als Gegengewicht gegen die erstarkten Gewerkschaften.[5]

Mit dem Aufzeigen ihrer Entstehung und ihrer Aufgaben ist zugleich auch die Frage nach den Gründen der Verbandsbildung und der Verbandsmitgliedschaft gestellt. Zu ihrer Klärung kann auf das Instrumentarium der Koalitionstheorie und der Anreiz-Beitragstheorie zurückgegriffen werden.[6] Das gemeinsame Gewinninteresse der Unternehmer gegenüber dem Lohninteresse der Gewerkschaften kann die Konkurrenzbeziehungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten in den Hinter-

---

1) Vgl. dazu Breitling (1960) S. 47 ff.; Schmölders (1965) S. 9 ff.; Fuchs (1969) S. 2 ff.; Hondrich (1963) S. 12; Eynern (1968) S. 153 ff.; Noé (1970) S. 230 ff.; Buchholz (1970) S. 227 f. und 239 ff.

2) Fuchs (1969) S. 4.

3) Vgl. Herrmann (1956) S. 285; Külp (1965) S. 27; Fuchs (1969) S. 6; Noé (1970) S. 30.

4) Vgl. Herrmann (1956) S. 286 f.

5) Vgl. Kloos (1966) S. 3.

6) Vgl. S. 351 dieser Arbeit.

grund drängen und so ein partielles, auf die Verteilungsinteressen beschränktes "Konfliktgefälle" entstehen lassen, das eine Koalitionsbildung vorteilhaft erscheinen läßt. Danach werden sich Unternehmungen bereitfinden, gemeinsam ihre Verteilungsvorstellungen gegen die Forderungen der Gewerkschaften zu vertreten, wenn der für die einzelne Unternehmung erreichbare Vorteil die mit der Verbandsmitgliedschaft verbundenen Nachteile überwiegt. Diese rein formale Bedingung für den Beitritt zu bzw. das Verbleiben in Arbeitgeberverbänden gilt es zu konkretisieren.

Mögliche Vorteile der Verbandsbildung sind in der größeren Verhandlungsmacht gegenüber einem isolierten Vorgehen der einzelnen Betriebswirtschaft zu sehen. Diese stärkende Stellung schlägt sich in aller Regel in einem günstigeren Verhandlungsergebnis nieder. Auf Lohnverhandlungen bezogen bedeutet dies ceteris paribus eine geringere Erhöhung der Tariflöhne. Hier ist allerdings zu unterscheiden zwischen der Bildung eines Arbeitgeberverbandes, also einem rein historischen Fall, und der Frage des Beitritts zu einem schon bestehenden Verband. Während mit der Bildung eines lohnpolitischen Interessenverbandes für die Einzelunternehmung ein kostenmäßiger Vorteil in aller Regel angenommen werden konnte, besteht keine empirische Evidenz, daß ein Verzicht auf die Verbandsmitgliedschaft notwendig mit ungünstigeren Tarifvereinbarungen (stärkeren Lohnerhöhungen) erkauft werden muß. Dies ist vor allem aus der latenten "Drohung" des Verbandsbeitritts bei ungünstigeren Konditionen zu erklären, der eine von den Gewerkschaften negativ beurteilte Stärkung der Machtstellung des Arbeitgeberverbands zur Folge hätte.

Die potentiellen Nachteile können im Zusammenhang mit den Beziehungen zwischen den Vorstellungen des individuellen Arbeitgebers und den Verbandsforderungen aufgezeigt werden. Durch seine Mitgliedschaft delegiert der

Arbeitgeber seine Tarifautonomie an den Verband, was je nach den Austrittsbedingungen unterschiedlich schwerwiegend sein kann. Er verzichtet damit auf das Recht einer eigenen unmittelbaren Einflußnahme auf Verhandlungsführung und -ziele.[1] Da davon ausgegangen werden muß, daß trotz der generell gleichen Tendenz eine völlige Übereinstimmung der Verteilungsvorstellungen zwischen Mitglied und Verband nicht besteht,[2] kann eine Repräsentation der Mitgliedsinteressen in den vom Verband geäußerten und vertretenen Vorstellungen nicht als gesichert gelten. Bleiben Individualvorstellungen unberücksichtigt, so ist dies als Nachteil der Verbandsmitgliedschaft anzusehen.[3]

Die Heterogenität der Verteilungsvorstellungen der Verbandsmitglieder ist hauptsächlich durch die unterschiedliche Entwicklung der Produktivität, die Möglichkeiten der Überwälzung von Lohnzugeständnissen und die persönlichkeitsspezifische Risikofreudigkeit in bezug auf die Einschätzung der Nachgiebigkeit und Konfliktbereitschaft der Gewerkschaften zu sehen. Unternehmen mit unterdurchschnittlichem Produktivitätszuwachs und geringem Spielraum für Preiserhöhungen werden keine für die übrigen Verbandsmitglieder repräsentativen Vorstellungen vertreten. Inwieweit einzelne Mitglieder mit ihren Vorstellungen durchdringen und sie als Vorstellungen des Verbands etablieren können, hängt von ihrer Einflußmöglichkeit auf die Willensbildung im Verband ab.

Die organisatorische Strukturierung der Arbeitgeberverbände in Grund- und Spitzenverbände, in Fach- und Regionalverbände

---

1) Vgl. Liebold (1967) S. 155.

2) Vgl. Külp (1965) S. 34 ff.; Liebold (1967) S. 155 ff.

3) Mieth führt hier auch die Gefahr möglicher Tarifverträge zu ungunsten bestimmter Mitglieder an; vgl. Mieth (1967) S. 175.

sowie ihre Willensbildungsorgane brauchen hier nicht im einzelnen aufgeführt zu werden. Dazu kann auf die umfangreiche Literatur verwiesen werden.[1] Verbandsorgane, über die die Mitglieder formal auf die Verbandsvorstellungen Einfluß nehmen können, sind üblicherweise die Mitgliederversammlung, der Vorstand und der Ausschuß. Da Vorstandsmitglieder ein unmittelbares Mitentscheidungsrecht in Tariffragen haben,[2] erscheint ihre Stellung besonders einflußreich. Der Einfluß über die Mitgliederversammlung hängt von den Kriterien der Stimmrechtausübung ab, bei denen der wirtschaftlichen Bedeutung der Mitglieder durch Gewichtung nach Beschäftigten teilweise Rechnung getragen wird.[3] Allerdings darf neben den formalen Mitwirkungsrechten der informale Einfluß von Vertretern von Großunternehmen nicht übersehen werden. Die Schwierigkeit der Durchsetzung eigener Vorstellungen steigt ceteris paribus mit der Zahl der Mitglieder.

Eine entscheidende Determinante ist in diesem Zusammenhang auch in der Regelung der Machtverteilung zwischen Grund- und Spitzenverbänden zu sehen, die im tarifpolitischen Entscheidungsspielraum des einzelnen Regional- oder Fachverbandes zum Ausdruck kommt. Für die Arbeitgeberverbände kann unter Beibehaltung der formalen Tarifautonomie des Einzelverbandes tendenziell eine Vereinheitlichung, eine bundesweite Abstimmung der Tarifverhandlungsziele und -strategien festgestellt werden.[4]

---

1) Vgl. Noé (1970) S. 119 ff. und 139 ff.; Weitbrecht (1969) S. 50 ff.; Külp (1965) S. 46 ff.; Liebold (1967) S. 158 ff.; Herrmann (1956) S. 288. Allgemein zur Willensbildung in Verbänden auch Hardach (1967) S. 17 ff.; Schmölders (1965) S. 95 ff.; Adels (1969) S.38 f

2) Vgl. Liebold (1967) S. 162.

3) Vgl. Schmölders (1965) S. 282.

4) Vgl. Noé (1970) S. 188 ff.

Ein weiteres Problem, individuelle Verteilungsvorstellungen von Verbandsmitgliedern als Verbandsvorstellungen durchzusetzen, bringt die Aufgabe des unrealistischen Repräsentationstheorems. Es besagt, "daß die Führungskräfte der Verbände stets die Interessen ihrer Mitglieder repräsentieren".[1] Diese Forderung erscheint schon wegen des Fehlens eines Gewichtes für die unterschiedlichen Interessen nicht erfüllbar bzw. in ihrer Erfüllung nicht nachprüfbar. Entscheidend ist hier jedoch, daß angenommen werden kann, die Verbandsführung habe gar nicht in erster Linie die Intention, die Mitgliederinteressen wirksam zu vertreten, sondern das Überleben des Verbands und den Ausbau von Machtpositionen zu sichern.[2] Als Bestimmungsgründe für diese Interessenkollision führt Külp die zunehmende Mitgliederzahl an, die eine verbandsinterne Willensbildung erschwere, weiter die mit der steigenden Mitgliederzahl verbundene stärkere Differenzierung der Mitgliederinteressen und die dadurch bedingte Berufung von Funktionären (oft Nichtmitgliedern), die auch wegen der Unübersichtlichkeit der Aufgaben und Probleme eine Machtverlagerung zugunsten der Verbandsführung zur Folge hat.[3]

Dieses "Eigenleben" der Verbände zeigt sich nicht zuletzt darin, daß sie sich nicht auf eine Vertretung von Interessen beschränken, sondern auch selbst Willensbildung aktueller und potentieller Mitglieder betreiben.[4] Damit ist ein weiterer Bezug zwischen Individualvorstellungen und Verbandsvorstellungen angesprochen. Die Unternehmensverbände, insbesondere die Arbeitgeberverbände, fungieren wohl für eine große Zahl von Kapitalgebern,

---

1) Külp (1965) S. 28.
2) Vgl. Külp (1965) S. 31.
3) Vgl. Külp (1965) S. 32 ff.
4) Vgl. Hondrich (1963) S. 14.

vor allem für Verbandsmitglieder, als normative Referenzgruppe. Die dargestellten "typischen" Verteilungsvorstellungen erweisen sich dann als von den Arbeitgeberverbänden propagierte und von den Kapitalgebern übernommene Gruppenideologien.

Von den Arbeitgeberverbänden geht somit ein zweifacher Einfluß auf die Vorstellungen zur Verteilung der Wertschöpfung einer Betriebswirtschaft aus. Einmal können sie durch ihre Funktion als normative Referenzgruppe auf die Einstellungen der Kapitalgeber einwirken. Zum anderen bilden bei einer Mitgliedschaft des Unternehmens im Arbeitgeberverband die Verbandsvorstellungen die im Verteilungsprozeß gegenüber den Gewerkschaften geltend gemachten Begehren und Zumutungen. Bei einer Divergenz zwischen den Vorstellungen des einzelnen Mitglieds und des Verbands fließen somit Vorstellungen betriebsexterner Personen in den betrieblichen Verteilungsprozeß ein.

2. Verteilungsvorstellungen der Arbeitnehmer

Als Arbeitnehmer werden in dieser Arbeit alle Personen verstanden, die aufgrund privatrechtlicher Vereinbarungen mit den Eigentümern einer Betriebswirtschaft oder deren Vertretern unselbständig und gegen Entgelt für diese Betriebswirtschaft tätig sind.[1)] Der Begriff der Unselbständigkeit wird jedoch nicht auf die tatsächliche Entscheidungskompetenz bezogen, sondern auf das Tätigwerden im Auftrag der Kapitalgeber. Damit werden neben

---

1) Auf die Problematik der Abgrenzung zum freien Dienstvertrag sei nur hingewiesen.

den Arbeitern und Angestellten[1] auch die zur Unternehmensführung bestellten Personen als Arbeitnehmer bezeichnet. Dies führt zu einer Erweiterung gegenüber der Begriffsextension des Arbeitsrechts.[2] Die gewählte Begriffsfassung erscheint jedoch aufgrund der gegebenen Problemstellung gerechtfertigt, da in funktionaler Hinsicht eine unterschiedliche Behandlung von Angehörigen der Unternehmensleitung und hierarchisch tiefer stehenden Arbeitnehmern nicht begründet werden kann.[3]

Die Weite der Begriffsfassung legt allerdings auch die Vermutung einer Heterogenität der Verteilungsvorstellungen der Arbeitnehmer nahe. Die üblicherweise vorgenommene Einteilung der Arbeitnehmer in Arbeiter und Angestellte bringt diese Heterogenität nur unvollkommen zum Ausdruck. Die grundsätzliche Vergleichbarkeit ihrer Stellung im Produktions- und Verteilungsprozeß und - davon beeinflußt - der Determinanten ihrer Verteilungsvorstellungen läßt ihre getrennte Darstellung weder notwendig noch vorteilhaft erscheinen. Dagegen erscheint die Stellung in der hierarchischen Ordnung der Betriebswirtschaft als Abgrenzungskriterium unterschiedlicher Einstellungen geeignet. Mit den "Individualvorstellungen der Arbeitnehmer" sollen schwerpunktmäßig die Verteilungsvorstellungen von Arbeitnehmern unterer hierarchischer Stufen erfaßt werden. Die möglicherweise anders gearteten Vorstellungen von Mitgliedern der Unternehmensleitung werden einer gesonderten

---

1) Zu den Merkmalen und Unterschieden dieser Arbeitnehmergruppen vgl. Maus (1956) S. 234 ff.; Heyde (1956) S. 198 ff.; Bolte (1970) S. 33 ff.; Kellner (1968) S. 230 ff.; Hofbauer (1965) S. 92 ff.

2) Zum arbeitsrechtlichen Arbeitnehmerbegriff vgl. Nikisch (1966), S. 62 f.; Hueck/Nipperdey (1960) S. 27.

3) Das von ähnlichen Überlegungen ausgehende Steuerrecht kommt ebenfalls zu einer Einstufung der Bezüge von Managern unter die Einkünfte aus nichtselbständiger Arbeit. Vgl. § 19, 1 EStG.

Betrachtung unterzogen. Eine schematische, lediglich an der hierarchischen Stellung orientierte Einordnung der Vorstellungen der Arbeitnehmer in diese Kategorien ist jedoch nicht möglich. Die Zurechnung hat gemäß der - bewußten oder unbewußten - Identifikation der Arbeitnehmer mit den Werten und Einstellungen der unterschiedenen Gruppen zu erfolgen.

Die Darstellung der von den Gewerkschaften vertretenen Verteilungsvorstellungen kann relativ knapp gehalten werden, da verschiedene ihrer Forderungen und Überzeugungen in den Gegenargumenten gegen die Vorstellungen und Ideologien der Kapitalgeber schon angesprochen wurden und daher nicht mehr eingehend diskutiert werden.

21. Individualvorstellungen der Arbeitnehmer

211. Bedürfnisstruktur und Verteilungsvorstellungen

Für den Arbeitnehmer bildet der Lohn Einkommen. Seine Vorstellung von der wünschenswerten Höhe des Einkommens wird von Art und Ausmaß seiner Bedürfnisse beeinflußt und von der Fähigkeit, mit Hilfe des Einkommens diese Bedürfnisse zu befriedigen. Auf verschiedene Ansätze der Systematisierung menschlicher Bedürfnisse ist an früherer Stelle schon hingewiesen worden.[1] Folgt man dem Systematisierungsvorschlag Maslows, so bringt die hierarchische Ordnung die Dringlichkeit und damit die Reihenfolge in der Befriedigung der Bedürfniskategorien zum Ausdruck. Aus diesem formalen Klassifikationsschema lassen sich jedoch nicht unmittelbar Aussagen über das

1) Vgl. S. 69 dieser Arbeit.

angestrebte Ausmaß der Bedürfnisbefriedigung ableiten. Ohne Kenntnis dieser Werte, deren Erreichung jeweils den Wechsel in der Verhaltensdominanz von der befriedigten zur nachgelagerten noch unbefriedigten Bedürfniskategorie signalisiert, bleibt die These von der hierarchischen Ordnung ohne Erklärungswert. Empirische Untersuchungen zu ihrer Bestimmung liegen noch nicht vor. Die weitere Analyse muß deshalb auf die Formulierung einiger allgemeiner Hypothesen über Einflußfaktoren der Bedürfnisse der Arbeitnehmer und über die Eignung des Geldes zur Befriedigung der Bedürfnisse beschränkt bleiben.

Den Ausgangspunkt der Überlegungen sollen die Konsumausgaben bilden. Ihre Höhe und Struktur kann als abhängige Variable mehrerer Einflußfaktoren betrachtet werden. Ein erster Einflußfaktor ist in der Notwendigkeit der Sicherung und Reproduktion der Arbeitskraft und der Versorgung der Angehörigen (Familie) zu sehen. Der Bestimmung der dafür erforderlichen Konsumausgaben ist nicht das absolute, sondern ein soziales Existenzminimum zugrunde zu legen, dessen Höhe kulturell variiert.[1] Nell-Breuning geht vom Begriff der "menschenwürdigen Lebenshaltung" aus und rechnet dazu "jeweils das, worin praktisch die Anerkennung der menschlichen Gleichberechtigung in der Gesellschaft ihren Ausdruck findet."[2] Als grober Anhaltspunkt können die Einkommensfreigrenzen des Pfandrechts gelten. Eine wichtige Determinante der bedürfnisbestimmten Lohnvorstellungen stellt damit auch die Zahl der zu versorgenden Personen dar. Eine weitere Determinante des Konsumniveaus stellen die Ausgaben zur Erholung, Unter-

---

1) Vgl. Piel (1968). Regionale und persönliche Unterschiede können dabei vor allem durch Preisdifferenzen auf dem Wohnungsmarkt auftreten.

2) Nell-Breuning (1960) S. 158 (im Original kursiv); vgl. auch Nell-Breuning (1965b) S. 210 ff.

haltung und zur Förderung des gesellschaftlichen Kontakts dar. Durch die tendenzielle Verlängerung der Freizeit (Verkürzung der Arbeitszeit) kommt diesem Einflußfaktor steigende Bedeutung zu.

Zur Erklärung der Höhe und Struktur der Konsumausgaben kann auch die Referenzgruppentheorie herangezogen werden. Danach orientieren sich die Bedarfsvorstellungen eines Haushalts am Konsumniveau der Bezugsgruppe, die in diesem Fall häufig von der Nachbarschaftsgruppe der gleichen Einkommensschicht gebildet wird.[1] Dieser Orientierung des Konsums an Verhaltensweisen der Referenzgruppe kann weitgehend normativer Charakter zugeschrieben werden. Sie bringt eine tendenzielle Egalisierung des Verbrauchsstatus innerhalb der Gruppe und eine Differenzierung gegenüber Schichten höheren oder niedrigeren Einkommensniveaus mit sich.[2]

Die angeführten Einflußfaktoren entsprechen den von Parsons/Smelser unterschiedenen Funktionen der Konsumentenrolle: der restitutiven (erhaltenden) Funktion, der unterhaltenden (entspannenden) Funktion und der symbolisierenden Funktion.[3]

Einen dynamischen Charakter erhalten die Einflußfaktoren durch die bewußte Schaffung von Konsumanreizen von Seiten der Unternehmer, durch die Bedarfsmanipulation mit Hilfe geeigneter Methoden und Inhalte der Kommunikation am Absatzmarkt. Die Betriebswirtschaften beschränken sich also nicht auf eine Bedarfsdeckung, sondern versuchen zusätzlichen Bedarf zu wecken.[4] Mit der Schaffung

---

1) Vgl. Scherhorn (1969) S. 850.

2) Vgl. Scherhorn (1969) S. 849.

3) Vgl. Parsons/Smelser (1956), nach Scherhorn (1969) S. 849.

4) Vgl. Marr/Picot (1971) S. 405; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1971) S. 36; Münchmeyer (1964) S. 74; Loitlsberger (1971) S. 92; Deppe (1971) S. 170; Brock et al. (1969) S. 58.

von Leitbildern und Verbrauchertypen sollen bestehende positive Einstellungen zur "Notwendigkeit" und Vorzugswürdigkeit des Kaufs von Konsumgütern verstärkt, negative Einstellungen abgeschwächt oder abgebaut werden.[1] Zeigt die intendierte Wirkung auf die konsumbezogenen Sozialisationsinhalte Erfolg, so geht davon ein weiterer Anstoß zu Lohnforderungen aus. Durch die Schaffung einer Konsumideologie ("man hat ...") induzieren die Unternehmer somit selbst erhöhte Ansprüche der Arbeitnehmer bezüglich ihres Wertschöpfungsanteils. Zumindest begünstigen sie dadurch eine Steigerung der Konsumquote, die ihnen wiederum die genannten Argumente liefert, eine Umverteilung zugunsten der Arbeitnehmer gefährde die Investitionsmöglichkeiten und die Preisstabilität.

Bezogen auf die Bedürfniskategorien Maslows können die bisherigen Aussagen dahingehend interpretiert werden, daß zumindest die physiologischen und Sicherheitsbedürfnisse, das Bedürfnis nach Prestige und Wertschätzung und teilweise auch das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung durch Konsumausgaben zu befriedigen sind. Beispielsweise werden über die Freizeitgestaltung Möglichkeiten der Befriedigung von Bedürfnissen nach sozialem Kontakt eröffnet. "Oft wird die Verfügbarkeit eines größeren Einkommens mit dem Aufstieg in eine als 'höher' eingestufte soziale Schicht gleichgesetzt oder als Voraussetzung für einen Zugang zu bestimmten sozialen Gruppen angesehen."[2] Eindeutige Aussagen mit dem Anspruch auf Repräsentanz zur abnehmenden Eignung von Geld als Mittel zur Befriedigung höherer Bedürfniskategorien lassen sich demnach nicht treffen. Die These Wagners von der abnehmenden Effizienz des

---

1) Vgl. Meyer/Koller (1971) S. 390 ff.

2) Vgl. Kupsch/Marr (1971) S. 527 (Unterstreichung im Original fett gedruckt).

Geldes zur Befriedigung hierarchisch höherer Bedürfnisse[1] kann damit nicht vorbehaltlos übernommen werden.[2]

Gleichwohl vermögen monetäre Anreize nicht alle menschlichen Bedürfnisse ausreichend zu erfüllen. Daraus kann jedoch keine konkrete quantitative Beschränkung der monetären Forderungen der Arbeitnehmer abgeleitet werden; denn neben der allgemeinen Problematik der Bestimmung des Anspruchsniveaus für die einzelnen Bedürfniskategorien ist der mögliche substitutive Charakter der Bedürfnisse zu beachten. Aus der These Alderfers, daß eine Bedürfnisschicht auch nach Erreichen des gesetzten Anspruchsniveaus gleichsam zur Ersatzbefriedigung verhaltensrelevant bleiben kann, wenn ein anderes Bedürfnis nicht befriedigt wird,[3] folgt eine Variabilität der Anspruchsniveaubildung in wechselseitiger Abhängigkeit von der Befriedigung der jeweils anderen Bedürfnisse. Als Beispiele sind die Bedürfnisse nach ideeller Anerkennung der Leistung, nach sozialem Kontakt, nach gleichberechtigter Stellung von Arbeit und Kapital, nach Selbst- bzw. Mitbestimmung des Produktions- und Verwertungsprozesses zu nennen, die Arbeitnehmer möglicherweise mit ihrer betrieblichen Tätigkeit verbinden. "Findet der Arbeiter diese Befriedigung nicht in seiner Arbeit, so wird er das Vakuum durch verstärktes Lohninteresse zu kompensieren suchen."[4] Das Einkommen dient dann der Kompensation nicht erfüllter immaterieller Bedürfnisse einmal durch seinen Symbolcharakter als Ausdruck des inner- und außerbetrieblichen Status,[5] zum anderen

---

1) Vgl. Wagner (1966) S. 166.
2) Vgl. Kupsch/Marr (1971) S. 526.
3) Vgl. Alderfer (1969) S. 254.
4) Arndt (1957) S. 10; vgl. auch Enseling (1966) S. 63.
5) Vgl. Enseling (1966) S. 62.

durch seine Eignung zur Erfüllung der Konsumfunktionen.

Das Ausmaß monetär zu befriedigender Bedürfnisse und damit die bedürfnisorientierten Lohnvorstellungen werden danach hauptsächlich durch das kulturelle Existenzminimum, durch die soziale Normiertheit des Konsumniveaus und dessen Beeinflussung durch Werbemaßnahmen sowie durch das Ausmaß erhaltener immaterieller Anreize bestimmt. Die Ausrichtung der Arbeitnehmereinkommen an den Bedürfnissen wird allgemein mit den Begriffen der bedarfsgerechten Entlohnung[1] und des Lebens- oder Familienlohns erfaßt.[2] Dabei erfolgt allerdings die Bestimmung des Bedarfs nicht nach den subjektiv unterschiedlichen Bedarfsvorstellungen, wie es der Verteilungsideologie "jedem nach seinen Bedürfnissen" entspräche, sondern nach einer "Lebensführung im Rahmen der zeitüblichen Standards"[3] für den Arbeitnehmer und seine Familie. Zum relativen Gewicht der Bedarfsorientierung gegenüber Gerechtigkeitsüberlegungen bei der Bildung der Verteilungsvorstellungen der Arbeitnehmer liegen keine empirischen Untersuchungen vor. Die Formulierung einer Hypothese erfolgt zweckmäßigerweise erst nach einer Betrachtung der Gerechtigkeitsvorstellungen.

212. Gerechtigkeitsvorstellungen

Überzeugungen und Einstellungen der Arbeitnehmer zu Fragen der Wertschöpfungsverteilung lassen sich aus ihrem Gesellschaftsbild, ihrem Verständnis der wirt-

---

1) Vgl. Mellerowicz (1971) S. 101 f.

2) Nell-Breuning (1960) S. 167 ff.; Nell-Breuning (1965b) S. 210 ff.

3) Mellerowicz (1971) S. 101.

schaftlichen und politischen Zusammenhänge erklären. Zum Gesellschaftsbild des deutschen Arbeiters liegt mit der Untersuchung von Popitz et al.[1] eine grundlegende empirische Studie vor. Sie kommen dabei als Ergebnis der Untersuchung zu der Feststellung, daß die Arbeiter, soweit sie überhaupt ein Gesellschaftsbild entwickeln, die Gesellschaft als Dichotomie empfinden.[2] Die Arbeiter begreifen danach die Gesellschaft als prinzipiell in zwei gegensätzliche Teile aufgespalten, in "ein evidentes Unten - die Industriearbeiterschaft - und ein sehr allgemein als "das Kapital", "die hohen Herren", "die anderen" usw. umschriebenes Oben.[3] Mit dieser Vorstellung verbindet sich ein ausgeprägtes Arbeiterbewußtsein, das sich in einem Leistungs- und einem Kollektivbewußtsein manifestiert.[4] Diese Ergebnisse werden gestützt durch Untersuchungen in England über das Gesellschaftsbild des "wohlhabenden Arbeiters" (afflerent worker), die trotz des höheren Einkommensniveaus die Hypothese der Verbürgerlichung, der Identifikation mit dem Bewußtsein der Mittelklasse nicht bestätigt.[5] Dies macht deutlich, daß eine relative Erhöhung der Einkommen, eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und erhöhte Konsumchancen keine grundsätzliche Änderung der sozialen und ökonomischen Determinanten bewirken und somit die Klassensituation des Arbeitnehmers nicht tangieren.[6]

---

1) Vgl. Popitz et al. (1957).

2) Vgl. Popitz et al. (1957) S. 237; vgl. auch Popitz (1958) S. 93; Enseling (1966) S. 83; Deppe (1971), S. 75; Schwerdtfeger (1966) S. 233; Burisch (1971) S. 141; Oetterli (1971) S. 153.

3) Popitz (1958) S. 93.

4) Vgl. Popitz et al. (1957) S. 237 f.

5) Vgl. Goldthorpe et al. (1971) insbes. S. 166 ff.; siehe auch Maus (1956) S. 238.

6) Vgl. Deppe (1971) S. 111; Goldthorpe et al. (1971) S. 166.

Eine vergleichbare empirische Untersuchung von Jaeggi/ Wiedemann zum Angestelltenbewußtsein erbrachte allerdings abweichende Resultate.[1] Ein geschlossenes Gesellschaftsbild der Angestellten ließ sich nicht feststellen. An die Stelle des dichotomischen Bewußtseins tritt weitgehend die Vorstellung einer Schichtung, die mit einer tendenziell stärkeren Abgrenzung nach "oben" als nach "unten" verbunden wird.[2]

Popitz et al. subsumieren unter den Dichotomiebegriff verschiedene Typen von Gesellschaftsbildern. Die Möglichkeit unterschiedlicher Wirkungen auf die Verteilungsvorstellungen erfordert eine Differenzierung der Darstellung. Die Typologie von Popitz et al. unterscheidet sechs Gesellschaftsbilder.[3] Die Gesellschaft wird einmal als statische (Typ I) oder progressive Ordnung (Typ II) empfunden, eine Einstellung, die global beschrieben werden kann als Anerkennung der gesellschaftlichen Unterschiede und Vertrauen auf Vernunft und gegenseitige Rücksichtnahme aller Gruppen. Eine weitere Gruppe sieht die Gesellschaft als unabwendbare Dichotomie, die als kollektives Schicksal (Typ III) oder als individueller Konflikt (Typ IV) erfahren wird. Das Bewußtsein der einseitigen Chancenverteilung und der Ohnmacht der Arbeiter zur Änderung der gesellschaftlichen Situation bestimmen dieses Gesellschaftsbild. Einer letzten Gruppe liegt das Bild einer veränderbaren Klassengesellschaft zugrunde. Die Möglichkeit der Abwendung der bestehenden Dichotomie wird in der evolutorischen Entwicklung, vorangetrieben durch die Arbeiterbewegung (Typ V), oder im Klassenkampf (Typ VI) gesehen. Die

---

1) Vgl. Jaeggi/Wiedemann (1966).
2) Vgl. Jaeggi/Wiedemann (1966) S. 127 ff.
3) Vgl. zum folgenden Popitz et al. (1957) S. 184 ff.

quantitative Verteilung der Einstellungen, deren Repräsentativitätsgrad für die heutigen Verhältnisse allerdings nicht angegeben werden kann, zeigt geringe bis verschwindende Anteile für die Bilder der Klassengesellschaft und eine gleichgewichtige Verteilung der überwiegenden Einstellungen auf die Ordnungsvorstellungen und die Vorstellungen der unabwendbaren Dichotomie. Es kann also von der Vorstellung einer grundsätzlichen, positiv oder negativ beurteilten Erhaltung des Status quo der gesellschaftlichen Struktur ausgegangen werden.[1)]

Gerechtigkeitsvorstellungen beruhen auf Vergleichen. Als mögliche Vergleichspersonen oder -gruppen sind in erster Linie andere Arbeitnehmer (horizontaler Vergleich) und die Kapitalgeber (vertikaler Vergleich) als Konkurrenten um die Wertschöpfung zu nennen. Daneben können auch betriebsexterne Personen als Vergleichsbasis dienen.[2)]

Das Vergleichsergebnis wird entscheidend durch die Art der wahrgenommenen und einbezogenen Input-Outcomerelationen der vergleichenden und Vergleichsperson und durch die vorgenommene Gewichtung bestimmt. Als eigene Inputs wird der Arbeitnehmer Merkmale der Ausbildung und Berufserfahrung, möglicherweise auch ethnische und familiäre Abstammung, Alter und Geschlecht wahrnehmen. Aufgrund der weitgehenden Anerkennung des Leistungsprinzips in der Arbeitnehmerschaft[3)] ist eine starke Gewichtung des Leistungsfaktors im Input zu erwarten.

---

1) Vgl. auch Kern/Schumann (1970) S. 284.

2) Vgl. Baldamus (1960) S. 47; Trahair (1970) S. 211; Form/Geschwender (1968) S. 71 f. und 79 f.; Thomas (1965) S. 39.

3) Vgl. die Ergebnisse der empirischen Untersuchung von Michl (1968) S. 71 f. und 79 f.; siehe auch Thomas (1965) S. 39.

Die im Vergleich berücksichtigten eigenen Outcomes sind für alternative Vergleichspersonen unterschiedlich anzunehmen. Während beim horizontalen Vergleich grundsätzlich von einem Statusvergleich auszugehen ist, der neben den monetären Entgelten vor allem auch die soziale und hierarchische Stellung und Aufstiegschancen umfaßt, beschränkt sich der vertikale Vergleich mit den Kapitalgebern in der Regel auf einen Lohn-Gewinn-Vergleich. Damit ist zugleich auch ein erster Problemkreis des vertikalen Vergleichs tangiert: die Wahrnehmung der Anreize und Beiträge des Kapitalgebers durch den Arbeitnehmer.

Aufgrund der fehlenden Einsichtsmöglichkeit in das Rechnungswesen und wohl auch des fehlenden sachlichen Beurteilungsvermögens, kann für die überwiegende Zahl der Arbeitnehmer eine Vorstellung über die Höhe des Gewinns unterstellt werden, die beträchtliche positive wie negative Abweichungen gegenüber der effektiven Gewinnsituation aufweist. Vor allem die Orientierung an veröffentlichten Jahresabschlüssen begünstigt aufgrund der bilanztechnischen Manipulationsmöglichkeiten eine Verzerrung der tatsächlichen Wertschöpfungsanteile der Kapitalgeber.[1)] Bei der Bewertung der Inputs der Kapitalgeber zeigen sich Auswirkungen unterschiedlicher Gesellschaftsbilder. Während die Arbeiter der Typen I und II und das Gros der Angestellten mit der Verschiedenartigkeit der gesellschaftlichen Funktionen auch den Einsatz von Kapital als Leistung ansehen, die zu einer Gegenleistung in Form von Gewinn berechtigt, muß zumindest für die klassenkämpferischen Arbeiter des Typs VI angenommen werden, daß sie entsprechend der von Marx propagierten These von der Arbeit als einzigem produktiven Faktor den Leistungscharakter der Kapitalhingabe bestreiten und demzufolge keinen Input der

---

1) Vgl. dazu insbesondere Schmidt (1962). Für einen großen Teil der Arbeiter kann allerdings unterstellt werden, daß sie ihre Gewinnvorstellungen nicht am Jahresabschluß orientieren, sondern aus Gerüchten und auf einfachen, der Differenz von Löhnen und Preisen basierenden Schätzungen bilden.

Kapitalgeber wahrnehmen. Die gleiche Einstellung ist möglicherweise auch mit dem Weltbild der unabwendbaren Dichotomie (Typen III und IV) verbunden. Ebenso denkbar ist jedoch eine grundsätzliche Anerkennung der Funktion der Kapitalgeber. Daraus darf allerdings nicht auf eine Anerkennung der herrschenden Verteilungssituation oder eine Übernahme der Vorstellungen der Kapitalgeber geschlossen werden.

Unterschiede der Gerechtigkeitsvorstellungen können bei Annahme der gleichen Inputkategorien von einer abweichenden Bewertung der Beiträge von Arbeitnehmer und Kapitalgeber herrühren, die auch Auswirkungen auf die Umrechnung von Kapital und Arbeitsleistung in eine vergleichbare Meßgröße zeigt. So finden Popitz et al. bei den Arbeitern der Typen I bis IV die allgemein formulierte Forderung einer gerechteren Verteilung[1]. Vor allem zeigen sich evidente Unterschiede in der Wahrnehmung der Schwierigkeit und des Leistungsgrads der Arbeit durch Arbeiter und Unternehmer, wie eine von Stagner zitierte empirische Untersuchung ergab.[2] Zeigt der Vergleich der Input-Outcomerelationen von Arbeitnehmer und Kapitalgeber ein Ungleichgewicht zuungunsten des Arbeitnehmers, so ist eine mögliche Reaktion zur Beseitigung der kognitiven Dissonanz in erhöhten Lohnforderungen zu sehen. Eine Abweichung vom Gleichgewichtsverhältnis dürfte allerdings innerhalb gewisser Toleranzschwellen als zulässig erachtet werden. Brock et al. nennen als Gründe dafür die "Unschärfe" der Bewertungen und das "Beharrungsvermögen", das Reaktionen erst bei evidenten Ungleichgewichten auslöst.[3]

---

1) Vgl. Popitz et al. (1957) S. 200 und 205.
2) Vgl. Stagner (1956) S. 73.
3) Vgl. Brock et al. (1969) S. 66; Baldamus (1960) S. 56.

Im Rahmen seines Verteilungsmodells liefert Baldamus einen formalen Erklärungsansatz für das wahrgenommene Gleichgewicht zwischen den Anreizen und Beiträgen der Arbeitnehmer und Kapitalgeber, der von der "equity"-Theorie abweicht.[1)] Baldamus reduziert die Betrachtung auf die Beziehung zwischen Arbeitsmühe und Lohn, indem er diese Größen jeweils als Inputs und Outcomes für den Arbeitnehmer und - unter umgekehrtem Vorzeichen - für den Kapitalgeber interpretiert, für den der Lohn als Kostenfaktor und die Arbeitsmühe als Ertragsgröße auftritt. Das Problem der Messung der Arbeitsmühe wird durch die Annahme umgangen, daß der Arbeiter eine subjektive Vorstellung der geltenden Relation von Arbeitsmühe und Lohn bildet, und daß lediglich Veränderungen dieses Verhältnisses im Zeitablauf zu untersuchen sind. Eine parallele Entwicklung von Arbeitsmühe und Lohn entspricht den Vorstellungen der Parität. Abweichungen zugunsten des Lohns - und damit zuungunsten des Gewinns - werden als positive Disparität, Verschlechterungen der Relation von Mühe und Lohn als negative Disparität wahrgenommen. Die Grenzdisparität gibt die (negative) Abweichung von der Parität an, deren Überschreiten Reaktionen (Arbeitskonflikte) auslöst. Das Bestreben des Arbeiters ist nach Baldamus auf das Erreichen einer positiven Disparität, zumindest der Erhaltung der Parität gerichtet.

Kritik ist an diesem Ansatz schon bei der grundliegenden Prämisse anzubringen, die Inputs und Outcomes seien "bilateral" interpretierbar. Wie gezeigt wurde, können sowohl Abweichungen in der Art der wahrgenommenen Beiträge als auch in deren Bewertung auftreten. Eine gleiche Bewertung der subjektiven Arbeitsmühe durch Arbeiter und Kapital-

---

1) Vgl. zum folgenden Baldamus (1960) S. 51 ff.

geber, noch dazu ausgedrückt als deren Ertrag, kann nicht unterstellt werden. Weiter läßt die Parität von Mühe und Lohn keine Aussage über die tatsächliche Lohn-Gewinn-Relation zu, die doch nur zu einem Teil von der Arbeitsmühe und der Lohnhöhe bestimmt ist. Da die Arbeitsmühe nicht mit der Gewinnhöhe eindeutig funktional verknüpft ist, verbietet sich auch eine Bindung der Parität an die Gewinnentwicklung. Zur Bestimmung der aus der Sicht des Arbeiters gerechten Verteilungsrelation von Lohn und Gewinn erscheint das Modell von Baldamus deshalb nicht geeignet.

Aus den Typen von Gesellschaftsbildern der Arbeiter lassen sich nur bedingt Aussagen über das für gerecht erachtete Lohn-Gewinn-Verhältnis ableiten. Lediglich für die Arbeiter, die eine Leistung der Kapitalgeber nicht anerkennen, ist die Forderung nach Verteilung der gesamten Wertschöpfung auf die Arbeitnehmer eindeutig zu konstatieren. Für die überwiegende Mehrheit sind Vorstellungen in dieser Eindeutigkeit nicht festzustellen. Zwar ergab die Untersuchung von Popitz et al. die grundsätzliche Forderung nach einer Erhöhung des Lohnanteils für Arbeiter aller Typen,[1] doch erweist sich der Anteil der Arbeiter, die ihren Lohn gerecht finden, bei Befragungen als recht hoch.[2] Vor allem die im Leistungslohn bezahlten Arbeiter zeigen sich danach großenteils mit ihrem Lohn zufrieden.

Zur Erklärung dieser scheinbar widersprüchlichen Ergebnisse kann die Hypothese aufgestellt werden, daß die Arbeiter ihre Anreiz-Beitrags-Relation nicht in erster Linie mit den Renditen der Kapitalgeber, sondern mit Anreiz-Beitrags-

---

1) Vgl. Popitz et al. (1957) S. 198 und 205.

2) Michl führt für verschiedene Arbeitsgruppen Werte zwischen 65 und 95 % an, Thomas nennt 70 bis 80 %; vgl. Michl (1968) S. 75 f.; Thomas (1965) S. 38.

Relationen anderer Arbeitnehmer innerhalb und außerhalb der Betriebswirtschaft vergleichen. Die Lohngerechtigkeit wird nicht so sehr vertikal als mehr im horizontalen Vergleich empfunden. Ein Grund dafür ist in der wahrgenommenen "Ferne" des nicht näher definierten Oben gegenüber der erlebten Unmittelbarkeit des Vergleichs mit Arbeitskollegen und alternativen Arbeitsplätzen zu sehen. Die Zufriedenheit und empfundene Gerechtigkeit wird damit relativ und bleibt auf die Einstufung der eigenen Stellung innerhalb der Arbeitnehmerschaft beschränkt. Gestützt wird die Hypothese durch die Argumente der befragten Arbeiter für die Einstufung ihrer Löhne als gerecht oder ungerecht, die sich überwiegend auf innerbetriebliche Lohnrelationen beziehen. Insbesondere die Beeinflußbarkeit des Lohns durch die individuelle Leistung gilt als Kriterium der Lohngerechtigkeit.[1)]

Mit diesen Ausführungen ist schon die Frage nach den Gerechtigkeitsvorstellungen im horizontalen Vergleich berührt. Als primäre innerbetriebliche Referenzgruppe sind Arbeitskollegen mit gleicher oder ähnlicher Tätigkeit zu betrachten. Vergleiche mit Arbeitnehmern abweichender Tätigkeitsmerkmale dienen der Prüfung der "gerechten" Einordnung der eigenen Tätigkeit in der Lohnhierarchie. Nach den Ergebnissen der Untersuchungen Michls erscheint die Hypothese plausibel, daß Vergleiche der Beiträge von Arbeitnehmern weitgehend auf wahrgenommene Leistungsmerkmale beschränkt bleiben.[2)] Die Wahrnehmung von Leistungsmerkmalen nach Art, Zahl und Gewichtung ist weder an deren tatsächliches Vorhandensein noch an ihre Berücksichtigung in Arbeitswerten gebunden. Die begrenzte geistige Kapazität der Erfassung und Einstufung von Leistungskategorien kann

---

1) Vgl. Michl (1968) S. 76 f.; Popitz et al. (1957) S. 274.

2) Vgl. Michl (1968) S. 76 f.

zu einer Beschränkung auf globale Abstufungen bis zu einer Einteilung in gelernte, angelernte, ungelernte Arbeiter führen.

Während bei gleichartigen Tätigkeiten ein Ungleichgewicht der Anreiz-Beitrags-Relationen relativ leicht feststellbar ist, erfordern verschiedenartige Tätigkeiten eine Bewertung und Gewichtung der Leistungskategorien. Dieser Bewertung und Einstufung von Anforderungsmerkmalen, Arbeitsplätzen und Berufen durch den vergleichenden Arbeitnehmer liegt weitgehend die internalisierte Vorstellung einer gewachsenen betrieblichen Lohnhierarchie zugrunde.[1] "Das Selbstverständnis seiner Arbeitsrolle, welcher der Arbeiter im Prozeß der vorberuflichen Sozialisation sowie am Arbeitsplatz selbst erwirbt, enthält auch Normen über den Umfang der entschädigungsbedürftigen Arbeitsmühe, die mit der Arbeit verbunden ist."[2] Die Einordnung einzelner Arbeitsplätze in der Anforderungshierarchie erfolgt allerdings nicht notwendigerweise schlüssig über die gesamten Stellen einer Betriebswirtschaft. Innerhalb einer meist durch funktionale Gemeinsamkeiten geprägten Gruppe von Arbeitsplätzen (job cluster) kommt der Vergleich der Arbeitsinhalte stärker zur Geltung.[3] Über die Schlüsselposten (key jobs) sind die job clusters wiederum miteinander verbunden.

Einer gesonderten Betrachtung bedarf das Verhältnis der Arbeiter zur Tätigkeit der Angestellten. Nach den Untersuchungen von Popitz et al. ist es geprägt durch das Differenzierungsmerkmal der Körperlichkeit der Arbeit, das mit einer Vorstellung von der produktiven Tätigkeit der Arbeiter und der Unproduktivität der Angestellten verbunden

---

1) Vgl. Gerfin (1969) S. 511.
2) Offe (1970) S. 138.
3) Vgl. Mayer (1967) S. 56 f.

ist.[1] "Die Arbeiter können sich kaum ein Bild von der Tätigkeit der Büroangestellten machen; ihre Vorstellungskraft (...) läßt sie hier in einem überraschenden Ausmaß im Stich."[2] Die komplexe Wirklichkeit wird so auf ein vereinfachendes Bild reduziert, das gerade noch vorstellbar ist.[3] Auswirkungen dieser Verzerrung der Wirklichkeit zeigen sich in der Wahrnehmung der Anreize und Beiträge der Angestellten. Die Arbeiter "define the job as easy if physical exertion is minimal. For them, foremen or clerical employees do 'nothing', and yet they earn more money."[4] Als zusätzlicher nicht monetärer Anreiz der Angestellten wird vor allem ihr höherer sozialer Status wahrgenommen. Eine analoge Verzerrung des Arbeiterbildes läßt sich in den Vorstellungen der Angestellten nicht nachweisen.[5]

Das entworfene Bild von der Urteilsfähigkeit der Arbeiter über die Leistung der Angestellten erscheint als grundsätzliche Aussage etwas überzeichnet. Zumindest gegenüber den unteren Schichten der Angestellten dürfte sich ein tendenzieller Abbau des Gegensatzes zwischen körperlicher und geistiger Arbeit abzeichnen, der durch das Fortschreiten der Automation - meist verbunden mit einer Verringerung der Körperlichkeit der Arbeit - begünstigt wird. Auch das Entstehen einer neuen Arbeiterklasse, der "technischen Intelligenz", kann als Wirkungsfaktor zur Schaffung eines realitätsnäheren Angestelltenbildes betrachtet werden. Anreiz-Beitragsvergleiche mit Angestellten hoher hierarchischer Rangstufen werden dagegen wohl weiterhin mehr auf zugeschriebenen als auf effektiv vorhandenen Merkmalen basieren.

---

1) Vgl. Popitz et al. (1957) S. 239; Miller/Form (1967) S. 469.

2) Popitz (1958) S. 98.

3) Vgl. Fürstenberg (1964) S. 143); Form/Geschwender (1968) S. 186.

4) Miller/Form/ (1967) S. 470.

5) Vgl. Jaeggi/Wiedemann (1966) S. 127 ff.; Braun/Fuhrmann (1970) S. 221 ff.

Die in vielen Betriebswirtschaften geltende Schweigepflicht über die Bezüge der außertariflichen Angestellten erschwert von der Seite der Anreize zusätzlich derartige Lohn-Leistungsvergleiche und fördert dadurch ein psychologisches Klima des - nicht grundsätzlich unberechtigten - Verdachts, durch die Geheimhaltung sollten bestehende Unterschiede in den Input-Outcome-Relationen verschleiert werden.

Ebenso wie im Konsumverhalten zeigen sich auch in den Gerechtigkeitsvorstellungen der Arbeitnehmer Wirkungen sozialer Einflüsse auf die kognitive Persönlichkeit.[1] Die unterschiedlichen Gesellschaftsbilder der Arbeitnehmer, aus denen die Wahrnehmungen und Bewertungen der Anreize und Beiträge abzuleiten versucht wurden, spiegeln damit Werte und Überzeugungen wider, die in Sozialisationsprozessen angeeignet wurden und nur aus deren historisch-gesellschaftlichem Hintergrund zu erklären sind. Auf die kulturelle Gebundenheit der Geltung des Leistungsprinzips ist schon hingewiesen worden. In seiner grundsätzlichen Anerkennung als (zu belohnender) Inputfaktor stimmen die Arbeitnehmer mit den Kapitalgebern überein.

Unterschiedliche Sozialisationsinhalte der Arbeitnehmer und Kapitalgeber können primär als Folge des von den Arbeitern empfundenen Klassengegensatzes gedeutet werden. Dagegen treten Ideologieunterschiede zwischen Angestellten und Kapitalgebern zumindest in der Frage der Bejahung des privatwirtschaftlich orientierten Systems nicht mit gleicher Signifikanz zutage, wie die von Hofbauer zitierten empirischen Untersuchungen zeigen.[2]

---

1) Vgl. Brock et al. (1969) S. 69.

2) Vgl. Hofbauer (1965) S. 149.

Diese Verteilungsideologie findet, wie Popitz et al. feststellen,[1] nur noch geringe Verbreitung unter den Arbeitnehmern. Ein gewichtiger Faktor dieser Entwicklung ist darin zu sehen, daß die Gewerkschaften als einflußreiche Bezugsgruppe der Arbeitnehmer das Gesellschaftsbild der Klassengesellschaft nicht mehr vertreten. Die heutige Einstellung der deutschen Gewerkschaften entspricht weitgehend dem Gesellschaftsbild einer progressiven Ordnung (Typ II). Nach den Untersuchungen von Popitz et al. fühlen sich die Arbeiter, die dieses Gesellschaftsbild entwickeln, "fast ohne Ausnahme mit der Gewerkschaft verbunden".[2] Die Gewerkschaften bilden als Referenzgruppe einer Vielzahl von Arbeitnehmern die normative Basis für die grundsätzliche Anerkennung des herrschenden Wirtschafts- und Gesellschaftssystems. Auch die von ihnen vorgetragenen Forderungen und Ansichten zu Einzelproblemen der Verteilung stellen mögliche Sozialisationsinhalte der Arbeitnehmer dar. Der Einfluß der gewerkschaftlichen Vorstellungen bleibt dabei nicht auf die Gewerkschaftsmitglieder beschränkt, wenn er auch bei ihnen besonders wirksam und bei der Gruppe der Angestellten - im Zusammenhang mit ihrem traditionell geringeren Organisationsgrad -[3] schwächer anzunehmen ist. Empirische Untersuchungen ergaben signifikante Unterschiede in den Einstellungen von Gewerkschaftsmitgliedern und nichtorganisierten Arbeitern zur Gewerkschaftsarbeit.[4] Evidente Abweichungen in den Einstellungen der Betriebsräte und der übrigen Arbeitnehmer stellte Michl fest. Vor allem in den Fragen der empfundenen Lohngerechtigkeit und der Anerkennung der Leistungsentlohnung liegt der Anteil negativer Antworten bei den

---

1) Vgl. Popitz et al. (1957) S. 233.

2) Popitz et al. (1957) S. 197.

3) Vgl. das statistische Material bei Hofbauer (1965) S. 153; Bolte (1970) S. 68 f. Braun/Fuhrmann kommen bei ihrer empirischen Studie zu abweichenden Ergebnissen; vgl. Braun/Fuhrmann (1970) S. 417 ff.

4) Vgl. Stagner (1956) S. 71 f.

Betriebsräten weit über dem Anteil anderer Arbeitnehmer.[1)]

Auf die Werte und Überzeugungen der Arbeitnehmer versuchen auch die Kapitalgeber einzuwirken. Gelänge es ihnen nämlich, die Arbeitnehmer zur Übernahme ihrer Kriterien der Bewertung von Anreizen und Beiträgen zu bewegen, dann entspräche der von den Arbeitnehmern als gerecht empfundene Lohn den Verteilungsvorstellungen der Kapitalgeber. Zwar nicht in der konkret-quantitativen Bewertung der Anreize und Beiträge, doch in verschiedenen grundsätzlichen Bewertungsfragen scheinen sich die Vorstellungen der Kapitalgeber weitgehend durchgesetzt zu haben. So wurde schon verschiedentlich auf die Anerkennung der(von den Kapitalgebern vertretenen) Theorie von den zwei wertschöpfenden Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital durch die Gewerkschaften und den überwiegenden Teil der Arbeitnehmer hingewiesen. Als wichtigste Faktoren zur Beeinflussung von Einstellungen (Bildung und Verstärkung erwünschter, Abbau unerwünschter Einstellungen) der Verteilungskonkurrenten waren oben die Verfügungsgewalt über Kommunikationsmedien und die Bestimmung der Kommunikationsinhalte, vor allem der Bildungsinhalte sowie die Macht des Faktischen herausgestellt worden.[2)] Baethge weist auf den starken geschichtlichen und gegenwärtigen Einfluß der Unternehmerinteressen auf die Bildungspolitik hin.[3)] Die Macht des effektiven Verteilungsergebnisses auf die Einstellung von Organisationsmitgliedern ist in der möglichen Anpassung der subjektiven Wahrnehmung und Bewertung von Anreizen und Beiträgen an die dem effektiv zustande gekom-

---

1) Vgl. Michl (1968) S. 121 ff.

2) Vgl. S. 99 dieser Arbeit.

3) Vgl. Baethge (1970) insbesondere S. 32 ff.

menen Verteilungsergebnis zugrunde liegenden Bewertungskriterien zu sehen. Die Zielsetzung der Kapitalgeber, die bestehende Verteilungsrelation zu halten, weist darauf hin,daß die faktische Verteilung ihren Vorstellungen zumindest nahekommt. Tendenziell wird dadurch eine Verstärkung ihrer Einstellung und eine Änderung der Einstellung der Arbeitnehmer in Richtung einer Annäherung der Vorstellungen bewirkt. Die Wirkung der gegebenen Machtverhältnisse auf die Einstellungen der Arbeitnehmer beschränkt sich nicht auf die vollzogene Aufgabe des Vergesellschaftungsanspruchs. Vielmehr wird die wahrgenommene "Zwangsläufigkeit" von Preiserhöhungen als Folge von Lohnsteigerungen, die die Produktivitätsentwicklung übersteigen, für eine Gruppe von Arbeitnehmern Anlaß für die Forderung nach einer "gemäßigten" Lohnpolitik der Gewerkschaften - im Sinne der Vorstellungen der Kapitalgeber - bieten.

Auch die Vorstellungen der Arbeitnehmer zur betrieblichen Lohnstruktur unterliegen dem Einfluß der Kapitalgeber. Inwieweit gewachsene Berufsbilder und Statuskriterien, beispielsweise durch die Kontrolle der Kapitalgeber über die Ausbildungsinhalte, mitgeprägt sind, läßt sich nicht feststellen. Die Auswahl und Gewichtung der den horizontalen Input-Outcome-Vergleichen zugrunde liegenden Beitragsarten dürfte nicht völlig unabhängig von den Anforderungsmerkmalen der im jeweiligen Unternehmen angewandten Arbeitsbewertungsmethode getroffen werden. Bedeutendes Gewicht kommt dabei der empfundenen "Wissenschaftlichkeit", Objektivität und Nachprüfbarkeit der angewandten Verfahren zu. Fox ist der Ansicht "that industrial systems of the existing type are only made possible by the widespread, habituated acceptance of values which support great inequalities of rewards ..."[1)]

---

1) Fox (1971) S. 79.

Die Verteilungsvorstellungen der Arbeitnehmer ergeben sich aus dem Zusammenwirken der Bedarfs- und der Gerechtigkeitskomponente. Über das relative Gewicht der Komponenten lassen sich nur recht allgemein gehaltene Hypothesen formulieren. Insbesondere kann die schon angeführte Hypothese wieder aufgegriffen werden, daß dem Vergleich von Löhnen und Kapitalrenditen für die empfundene Lohngerechtigkeit und damit auch für die Verteilungsvorstellungen geringe Bedeutung zukommt. Zwar ist für alle bei Popitz et al. unterschiedenen Typen der von den Arbeitnehmern entwickelten Gesellschaftsbilder die generelle Forderung nach einer gerechteren Verteilung (im Sinne einer Umverteilung zugunsten der Löhne) festgestellt worden. Diese Forderung ist jedoch mehr an der globalen Vorstellung einer verteilungsmäßigen Privilegierung der Kapitalgeber als an der effektiven Gewinnsituation der einzelnen Betriebswirtschaft orientiert. "Dazu sind die Vorstellungen von diesem 'Gewinn' und seiner Aufteilung zu allgemein."[1] Als deutlicher Hinweis für die Plausibilität dieser Argumentation kann gewertet werden, daß von seiten der Arbeitnehmer nur vereinzelt der Anspruch auf eine Bindung der Löhne an die erwirtschafteten Unternehmensgewinne erhoben wird. Die Schwierigkeit des Lohn-Gewinn-Vergleichs für die Arbeitnehmer insbesondere der unteren Statusschichten ist darin zu sehen, daß Kapitalhingabe und Gewinnanspruch nicht im Bereich des für sie unmittelbar Erfahrbaren und Vergleichbaren liegen. Lediglich die kleine Gruppe von Arbeitern, die die "Leistung" der Kapitalgeber in Frage stellt, vermag aus dieser Ablehnung von Kapitaleinkommen konkrete Gerechtigkeitsvorstellungen zu entwickeln.

---

1) Popitz et al. (1957) S. 199.

Hauptsächlich werden die Verteilungsvorstellungen damit durch die für gerecht empfundenen Lohnrelationen der Arbeitnehmer und durch das zur Bedürfnisbefriedigung erforderliche Einkommen bestimmt. Dem als Bedarfs- oder Lebenslohn bezeichneten Einkommensniveau kann dabei der Charakter eines Minimumstandards zuerkannt werden, dessen Erfüllung wohl auch gefordert wird, wenn aus dem interpersonalen Vergleich der Anreize und Beiträge ein darunter liegender Lohn als gerecht empfunden würde.[1] Da der horizontale inner- und außerbetriebliche Vergleich der Anreize und Beiträge nur die "gerechten" Verteilungsrelationen ermittelt, theoretisch also unabhängig von einem bestimmten Lohnniveau ist und nur durch die aktuellen absoluten Lohnsätze an das herrschende Lohnniveau gebunden wird, kommt den an den Bedürfnissen ausgerichteten Verteilungsvorstellungen starke Bedeutung für die Bestimmung der absolut geforderten Lohnhöhe zu. Bei ausschließlicher Orientierung der Lohnvorstellungen an den für gerecht empfundenen Relationen der Anreize und Beiträge würde nämlich eine Senkung des realen Lohnniveaus (z.B. konstante Löhne bei gestiegenen Preisen) keine Auswirkungen auf die absolut geforderten Nominallöhne zeigen.

Über die wenigen hier gemachten Ausführungen hinausgehenden Hypothesen zur Bildung von Verteilungsvorstellungen der Arbeitnehmer kommt aufgrund des fehlenden empirischen Materials notwendig spekulativer Charakter zu. Auf die Formulierung weiterer Hypothesen wird deshalb verzichtet.

---

1) Vgl. Nell-Breuning (1965b) S. 215.

22. Exkurs: Verteilungsvorstellungen der Managerunternehmer

In der bisherigen Diskussion wurden die Bezeichnungen "Kapitalgeber", "Arbeitgeber" und "Unternehmer" weitgehend synonym verwendet. Damit wird unterstellt, daß die Mitglieder der obersten Führungsebene der Betriebswirtschaft mit den Kapitalgebern identisch sind bzw. sich aus ihren Reihen rekrutieren. Bei vielen, vor allem kleineren Betriebswirtschaften entspricht dies den tatsächlichen Gegebenheiten. Die Ausübung der Leitungsfunktion im Unternehmen ist aber nicht an die Kapitalgebereigenschaft gebunden. Vor allem das Entstehen von Großunternehmen, die wachsende Anforderungen an die Unternehmensführung stellen, führt häufig zu einer personalen Trennung der Kapitalgeber- und der Unternehmerfunktion.[1] In Unterscheidung zu den Eigentümerunternehmern, bei denen die angesprochene Identität gegeben ist, werden die von den Kapitalgebern zur Unternehmensführung bestellten Personen als Managerunternehmer bezeichnet.[2]

Legt man die funktionale Gliederung in die Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital zugrunde, so sind die Managerunternehmer dem Faktor Arbeit zuzurechnen. Ihr Einkommen stellt eine besondere Form des Lohns dar. Ihrer funktionalen (im Gegensatz zur abgelehnten rechtlichen) Arbeitnehmereigenschaft steht ihre rechtliche Stellung als Arbeitgebervertreter gegenüber. In Betriebswirtschaften, die gemäß der gewählten Rechtsform juristische Personen darstellen und als solche arbeitsvertrags- und tarifvertragsfähig sind, wird die Arbeitgeberfunktion von

---

1) Vgl. Berle (1967) S. 51.

2) Vgl. Räßler (1970) S. 16; Chmelik/Kappler (1971) S. 179; Salin (1961).

der bestellten Unternehmensleitung als gesetzlichem Vertretungsorgan wahrgenommen. Als Vertreter der juristischen Person stellen sie die Verhandlungspartner der Gewerkschaftsfunktionäre bei Firmentarifverhandlungen dar oder bestimmen, bei einer Mitgliedschaft der Unternehmung im Arbeitgeberverband ihrer verbandsinternen Machtposition entsprechend,[1] die Ziele und Strategien für Verbandtarifverhandlungen mit. Ihren Verteilungsvorstellungen, deren Determinanten im folgenden zu untersuchen sind, kommt somit ein erhebliches Gewicht im Prozeß der betrieblichen Wertschöpfungsverteilung zu, da sie sowohl auf die Effektivlöhne und die Lohnrelationen in "ihrem" Unternehmen als auch auf die Tarifvereinbarungen Einfluß nehmen können. Es interessieren dabei weniger die Vorstellungen zur absoluten und relativen Höhe ihres eigenen Einkommens, sondern grundsätzlich zum Verhältnis von Lohn und Gewinn und den Verteilungskriterien.

Aus der funktionalen Gleichartigkeit von Managerunternehmern und anderen Arbeitnehmern könnte geschlossen werden, die Managerunternehmer würden die Werte und Überzeugungen der Arbeitnehmer teilen und demgemäß eine Erhöhung der Lohnquote anstreben. Die Empirie zeigt jedoch in aller Regel eher gegensätzliche Verteilungsvorstellungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Die Managerunternehmer scheinen sich grundsätzlich an den Verteilungsvorstellungen der Kapitalgeber zu orientieren.[2] Für eine derartige Einstellung lassen sich verschiedene Gründe finden.

---

1) Vgl. die Ausführungen zur Willensbildung im Verband auf S. 154 ff.

2) Auf die besondere Problematik der Einstellungen des Arbeitsdirektors, der ebenfalls Arbeitgebervertreter ist, sei hier nur hingewiesen.

Die Berufung der Managerunternehmer in die Unternehmensleitung erfolgt durch die Kapitalgeber bzw. ihre Organe.[1] Mit der Berufung verbinden die Kapitalgeber die Absicht, gleichsam durch "Erfüllungsgehilfen" ihre mit der Kapitalbeteiligung verbundenen Zielsetzungen zu erreichen. Der Grad der Zufriedenheit der Kapitalgeber mit der Zielerreichung beeinflußt auch ihre Zufriedenheit mit der Leistung der Managerunternehmer. Einen wichtigen Gütemaßstab ihrer Leistung stellt der erzielte Gewinn dar. Neben der absoluten Gewinnhöhe kann als Beurteilungskriterium auch die Entwicklung der Lohn-Gewinnrelation herangezogen werden. Mögliche Konsequenzen von Verstößen gegen die Verteilungsvorstellungen der Kapitalgeber sind in der Herabsetzung der Vergütung, der Entlassung von Mitgliedern der Unternehmensleitung bzw. einem Verzicht auf Vertragsverlängerung zu sehen.

Schon aus diesem Grund ist eine Ausrichtung der betrieblichen Lohnpolitik der Managerunternehmer an den Verteilungsvorstellungen der Kapitalgeber anzunehmen. Eine weitere Determinante des Strebens nach Gewinn und nach Geringhaltung der Lohnkosten ist in den eigenen Bedürfnissen der Managerunternehmer zu sehen. Einmal stellt der erzielte Gewinn eine wichtige Größe für den Leistungsvergleich mit anderen Managern von Unternehmen der gleichen Branche oder Größe und damit für die Eigen- und Fremdeinschätzung der Leistungsfähigkeit dar. Zum anderen können geringere Gewinne eine Einschränkung der unternehmerischen Dispositionsfreiheit mit sich bringen, da benötigte Finanzmittel - bei vorher möglicher Selbstfinanzierung - in größerem Umfang aus externen Quellen beschafft werden müssen, womit häufig Mitspracherechte der Kapitalgeber verbunden sind.

---

1) Die Bestellung z.B. des Vorstands der Aktiengesellschaft erfolgt durch den Aufsichtsrat; vgl. § 84 AktG.

Eine plausible Erklärung für das Verhalten der Managerunternehmer ist auch darin zu sehen, daß die Wertsysteme und Vorstellungen von Kapitalgebern und Managerunternehmern als weitgehend übereinstimmend betrachtet werden können. Als Erklärung dafür kann einmal auf die soziale Herkunft der Managerunternehmer hingewiesen werden. Empirische Erhebungen zeigen einen hohen Grad an Selbstrekrutierung der Führungsschicht in der Wirtschaft[1] und von Generation zu Generation einen starken gegenseitigen personalen Wechsel zwischen den Gruppen der Eigentümer- und Managerunternehmer.[2] Dadurch findet das Wertsystem der Kapitalgeber unmittelbar Eingang in die Vorstellungen der Managerunternehmer. Weiter ist davon auszugehen, daß die Kapitalgeber eine normative Referenzgruppe der Managerunternehmer bilden. Biermann spricht von einer "latent kollektiven Wertorientierung" der Gesamtkategorie "Unternehmerschaft".[3] Dies kann auch für die Aspiranten beruflichen Aufstiegs angenommen werden. Mit dem individuellen Bedürfnis, durch eine Karriere zum Managerunternehmer und damit auch zur sozialen Schicht der Kapitalgeber aufzusteigen, ist meist die antizipatorische Übernahme der Werte dieser Schichten verbunden.

Damit ist zugleich angesprochen, daß das hier als Verteilungsvorstellungen der Managerunternehmer apostrophierte Wertsystem nicht auf die oberste Führungsebene beschränkt bleiben muß, sondern - mit fließendem Übergang zu den Vorstellungen der Arbeitnehmer - für alle die Organisationsmitglieder Gültigkeit zeigt, die aufgrund ihres erreichten Status oder ihrer Aufstiegsorientierung ihre Arbeitgeberrolle gegenüber der Arbeitnehmersituation als dominant empfindet.

---

1) Vgl. Biermann (1971) S. 92 ff.; Biermann (1970) S. 44 ff.; Pross/Boetticher (1971) S. 44.

2) Vgl. Biermann (1971) S. 97.

3) Biermann (1971) S. 187.

23. Verteilungsvorstellungen der Gewerkschaften

Gewerkschaften sind freiwillige und dauernde Koalitionen von Arbeitnehmern zur wirkungsvolleren Vertretung ihrer Interessen.[1] Der geschichtliche Ausgangspunkt ihrer Entstehung ist in der wirtschaftlichen Machtüberlegenheit der Kapitalgeber auf dem Arbeitsmarkt zu sehen.[2] Diese Machtstellung basiert vor allem auf dem Angebotszwang der Arbeitskraft, der aus dem Fehlen von anderen Einkommensquellen und von Einkommensreserven zu erklären ist. Der solidarische Zusammenschluß von Arbeitnehmern kann durch das Anlegen von Streikfonds und Ausgleichskassen diesen Zwang zumindest für eine gewisse Zeit vermindern. Das geschlossene Auftreten der Arbeitnehmerschaft bei Lohnverhandlungen bildet ein machtmäßiges Gegengewicht gegen die allgemein größere wirtschaftliche Potenz der Kapitalgeber und ermöglicht so die Durchsetzung höherer Löhne.

Die Funktion eines reinen Gegengewichts auf dem Arbeitsmarkt trat in der geschichtlichen Entwicklung der Gewerkschaften verschiedentlich hinter der Funktion als "Kampfverband gegen das bestehende System"[3] zurück. Unter Berufung auf das Gedankengut des Marxismus wurde der Umsturz des kapitalistischen Systems angestrebt. Anklänge dieses Gewerkschaftstyps finden sich heute vor allem noch in den kommunistischen Gewerkschaften Frankreichs und Italiens.[4] Auf die geschichtlichen Ent-

---

1) Vgl. Stagner/Rosen (1969) S. 60; Briefs (1965) S. 545; Tannenbaum (1965) S. 710; Furtwängler (1964) S. 7.

2) Vgl. Liebold (1967) S. 77.

3) Dall'Asta (1971) S. 85 (im Original kursiv).

4) Vgl. Dall'Asta (1971) S. 85 f.

wicklungsphasen der Gewerkschaftsbewegung und die Zielsetzungen der Gewerkschaften in anderen Ländern braucht hier nicht weiter eingegangen zu werden.[1] Den in der BRD vorherrschenden Gewerkschaftstyp charakterisiert Dall'Asta als "gesellschaftspolitisches Instrument zur Verbesserung der sozialen Wohlfahrt der Arbeitnehmer".[2] Er ist geprägt durch die grundsätzliche Anerkennung des herrschenden Gesellschaftssystems[3] und das über die unmittelbaren tarifpolitischen Zielsetzungen hinausgehende gesellschaftspolitische Tätigwerden der Gewerkschaften, das in der Einflußnahme auf die Gesetzgebung und auf die öffentliche Meinungsbildung zum Ausdruck kommt. Der gesetzgeberische Einfluß auf die Verteilung wurde jedoch aus der Betrachtung ausgeschlossen.[4] Die Darstellung der gewerkschaftlichen Verteilungsvorstellungen und -aktivitäten beschränkt sich deshalb auf die in Tarifverhandlungen erhobenen Forderungen.

In der Frage der gewerkschaftlichen Willensbildung können die für die Arbeitgeberverbände gemachten Ausführungen weitgehend analog übernommen werden. Die abweichende organisatorische Struktur der Willensbildungs- und Leitungsorgane[5] bringt keine grundsätzlichen Unterschiede. Die Gültigkeit des Repräsentationstheorems ist für die Gewerkschaften allerdings noch mehr in Frage zu stellen als für die Arbeitgeberverbände, zumal wenn es

---

1) Vgl. dazu Briefs (1965) S. 556 ff.; Streithofen (1967) S. 21 ff.; Furtwängler (1964) S. 7 ff.; Mohr (1968) S. 1 ff.

2) Dall'Asta (1971) S. 88 (im Original kursiv).

3) Vgl. Riederle (1969) S. 43 ff.; allerdings ist in den Grundsatzprogrammen des DGB die Forderung der Vergesellschaftung der Schlüsselindustrien enthalten; vgl. Schmölders (1965) S. 52.

4) Vgl. S. 27 f. dieser Arbeit.

5) Vgl. dazu Noé (1970) S. 82 ff. und 150 ff.

auf die Repräsentation der Vorstellungen aller Arbeitnehmer bezogen wird, die unter den Geltungsbereich eines Tarifvertrags fallen. Überwiegend werden Tarifvereinbarungen getroffen, deren persönlicher Geltungsbereich alle Arbeitnehmer des fachlichen Geltungsbereichs umfaßt.[1] Die Gewerkschaften werden in diesen Fällen auch für die Nichtmitglieder tätig. Eine Identität der Verteilungsvorstellungen von Mitgliedern und Nichtmitgliedern kann jedoch nicht ohne weiteres unterstellt werden. Die Annahme, daß neben dem rein monetären Motiv der Ersparnis der Mitgliederbeiträge zumindest teilweise auch Unterschiede im Wertsystem für die Ablehnung der Mitgliedschaft bestimmend sind, erscheint plausibel.

Andererseits kann auch nicht davon ausgegangen werden, daß die Gewerkschaftsforderungen die Vorstellungen der Mitglieder repräsentieren. Die großen Mitgliederzahlen erschweren eine einheitliche Willensbildung, die die Vorstellungen der einzelnen Mitglieder berücksichtigt. Vor allem muß unterstellt werden, daß ein großer Teil der Mitglieder nicht aktiv auf die Willensbildung in der Gewerkschaft Einfluß nimmt. Dies läßt sich schon aus dem Fehlen konkreter Vorstellungen vieler Arbeitnehmer über die einzel- und gesamtwirtschaftlich anzustrebende Lohn-Gewinnrelation folgern. "Klassenkämpferisch" aktiven Arbeitnehmergruppen und Gewerkschaftsfunktionären kommt damit ein starker Einfluß auf die Bildung der von den Gewerkschaften vertretenen Verteilungsvorstellungen zu.

---

1) Vgl. Balke (1970) S. 28; zur Abgrenzung des fachlichen Geltungsbereichs vgl. ebd. S. 20 ff.

Mit der Frage der Zielsetzungen und Verhaltensweisen der Gewerkschaften haben sich vor allem die "labor economists"[1] auseinandergesetzt. Dabei lassen sich zwei Hauptrichtungen unterscheiden.

Die erste Richtung, als deren bedeutendster Vertreter Dunlop zu nennen ist, unterstellt die Gültigkeit des Repräsentationstheorems und kommt so zu der generellen Zielsetzung der Maximierung der Vorteile der Mitglieder. Dunlop betrachtet die Gewerkschaften als eine Art Unternehmung, die auf einem Monopolmarkt Arbeitskräfte anbietet.[2] Es bleibt nach Dunlop nur die gewerkschaftliche Größe zu finden, die dem unternehmerischen Gewinnziel entsprechend zu maximieren ist. Er kommt dabei zu dem Ergebnis, daß die Maximierung der Lohnsumme im gewerkschaftlichen Einflußbereich die realistischste Zielsetzung darstelle.[3] Als weitere mögliche Zielsetzungen der Gewerkschaften nennt Dunlop die Maximierung der Beschäftigtenzahl und - bei staatlicher Arbeitslosenunterstützung - die Maximierung der Summe aus Arbeitslosenunterstützung und gesamter Lohnsumme.

Die Kritik, die von der anderen Richtung, vor allem von Ross vorgebracht wird, richtet sich grundsätzlich gegen den Versuch, die Gewerkschaftspolitik durch rein ökonomische Kategorien zu erfassen.[4] "Nach Ansicht Ross' hingegen finden die Tarifverhandlungen in einem politischen Feld statt, in das wirtschaftliche

---

1) So wird allgemein die Gruppe von meist amerikanischen Wirtschaftswissenschaftlern bezeichnet, die sich ab etwa 1940 vorwiegend mit Fragen des Arbeitsmarktes beschäftigte.

2) Vgl. Dunlop (1950) S. 28 ff.; Zerche (1968) S. 34.

3) Vgl. Dunlop (1950) S. 32 ff.

4) Vgl. Ross (1956) S. 24 ff.; Pen (1959) S. 50 ff.; Brochier (1957) S. 139 ff.

Faktoren nur soweit eindringen, als sie politischen Charakter annehmen."[1] Insbesondere ist auf die Einwände hinzuweisen, die oben[2] gegen die Gültigkeit des Repräsentationstheorems vorgebracht wurden. Da die Interessen der Mitglieder von denen der Institution "Gewerkschaft" abweichen können, werden die Funktionäre nicht ausschließlich die Forderungen der Arbeitnehmer in Tarifverhandlungen vorbringen. Ross unterscheidet daher formelle Ziele, die auf die Erhöhung des Wohlstands der Mitglieder gerichtet sind, und institutionelle Ziele zur Sicherung und Stärkung der gewerkschaftlichen Organisation.[3] Zur Sicherung ihrer Machtstellung und Handlungsfähigkeit müssen sich die Gewerkschaften bei allen Aktionen und Forderungen an der Aufrechterhaltung oder Steigerung des Organisationsgrads, an der Stärkung der Finanzkraft und der Solidarität der Mitglieder orientieren.[4] Vor allem die Erhaltung und Erweiterung der Mitgliederzahlen erfordern ein gewerkschaftliches Verhalten, das mit periodisch vorgewiesenen Erfolgen die Arbeitnehmer von der Notwendigkeit gewerkschaftlicher Arbeit überzeugt.[5] Die Überlegungen von Downs zum Verhalten von politischen Parteien können analog für die Gewerkschaften übernommen werden.[6] Dieser Zwang, Erfolge vorzuweisen, um das Interesse der Arbeitnehmer an der Gewerkschaftsorganisation zu erhalten, führt nach Ross dazu, daß die

---

1) Külp (1965) S. 148.

2) Vgl. S. 157 dieser Arbeit.

3) Vgl. Ross (1956) S. 27; Brochier (1957) S. 139; Tannenbaum (1965) S. 717 ff.; Mieth (1967) S. 159; Dall'Asta (1971) S. 63.

4) Vgl. Ross (1956) S. 18 ff.; Himmelmann (1971) S. 24; Külp (1965) S. 149; Mohr (1968) S. 101 f.

5) Vgl. Mohr (1968) S. 101.

6) Vgl. Downs (1968).

Gewerkschaften der Nominallohnpolitik gegenüber der Reallohnpolitik den Vorzug geben,[1] da Nominallohnerhöhungen zweifellos als Gewerkschaftserfolg anerkannt, Preissenkungen jedoch meist anderen Einflußfaktoren zugeschrieben werden. Eine weitere Konsequenz dieses Erfolgszwangs ist die Ablehnung von Lohnerhöhungs"automatismen" (Indexlöhne; Produktivitätsorientierung der Löhne), die einen unmittelbaren Einfluß der Gewerkschaften auf die Lohnhöhe nicht mehr erkennen lassen.[2]

Starkes Gewicht bei der Wahl der gewerkschaftlichen Verhaltensweise ist auch den Vorstellungen der Funktionäre beizulegen, die nicht mit den institutionellen Zielsetzungen identisch sein müssen. So kann unterstellt werden, daß Funktionäre ihr Handeln auch an der Sicherung oder Verbesserung ihrer eigenen Stellung innerhalb der Gewerkschaftsorganisation ausrichten.[3] Für das deutsche Gewerkschaftswesen zeigt sich dieser Aspekt insbesondere in dem Ringen der Einzelgewerkschaften um die (informelle) Führung im DGB, das teilweise durch weltanschauliche Differenzen geprägt ist.[4]

Die bisherigen Ausführungen erlauben keine Aussage über die konkreten Verteilungsvorstellungen der Gewerkschaften der BRD. Dazu muß auf gewerkschaftliche Grundsatzprogramme und Äußerungen von Gewerkschaftsvertretern zurückgegriffen werden. Als generelle tarifpolitische Zielsetzung der Gewerkschaften wird von Funktionären die Lohngerechtigkeit genannt. "Es ist eine wesentliche Aufgabe der Gewerkschaften, den Arbeitnehmern einen 'gerechten Anteil' am Ertrag der Wirtschaft zu sichern."[5] Die-

---

1) Vgl. Ross (1956) S. 110.
2) Vgl. Mohr (1968) S. 103.
3) Vgl. Mieth (1967) S. 159; Brochier (1957) S. 139.
4) Vgl. Mieth (1967) S. 163 f.; Weitbrecht (1969) S. 54.
5) Tacke (1962) S. 21.

sen "gerechten Anteil" sieht Friedrichs in dem "höchste(n) Lohn, der zu erreichen ist, ohne den Wirtschaftsablauf, d.h. konkret die Vollbeschäftigung, das Wirtschaftswachstum und die Preisstabilität zu gefährden".[1] Konkrete Vorstellungen lassen sich weder aus der ersten noch aus der zweiten Forderung ableiten. Der Leerformelcharakter der Aussage von Friedrichs ist schon durch die Ergebnisse der Diskussion der Verteilungsvorstellungen der Kapitalgeber aufgezeigt, da die Beziehungen zwischen Lohnhöhe und Wirtschaftsablauf überwiegend nicht ökonomisch determiniert, sondern durch (wandelbare) soziale Verhaltensmuster bestimmt sind.

Der erhobene Gerechtigkeitsanspruch ist so zu interpretieren, daß die bestehende Verteilung von den Gewerkschaften als nicht gerecht angesehen wird. Daraus leitet sich die Forderung nach einer Umverteilung der Wertschöpfung ab.[2] Neben dem Gerechtigkeitsziel sieht Balke noch eine einkommenspolitische Zielsetzung für die Tarifforderungen maßgebend, die auf die tarifvertragliche Sicherung eines möglichst hohen Lebenshaltungsniveaus gerichtet ist.[3]

Aus diesen generellen Verteilungsvorstellungen sind konkrete Zielsetzungen der gewerkschaftlichen Tarifpolitik abzuleiten, die sich auf das einzel- und gesamtwirtschaftliche Lohn-Gewinnverhältnis wie auf inner- und zwischenbetriebliche Lohnrelationen beziehen.

---

1) Friedrichs (1965) S. 32.

2) Vgl. Kloos (1966) S. 100 ff.; Noé (1970) S. 41; Markmann (1969) S. 757; Liefmann-Keil (1961) S. 84.

3) Vgl. Balke (1970) S. 2.

Die gesamtwirtschaftlichen Verteilungsvorstellungen der Gewerkschaften sind hauptsächlich an der Lohnquote orientiert. Die Forderung Markmanns, "die Realeinkommen der unabhängig (!; gemeint ist wohl "abhängig"; A.d.V.) Beschäftigten so zu erhöhen, daß die Unterschiede in den Einkommensniveaus der verschiedenen sozialen Gruppen allmählich eingeebnet werden,"[1] läßt sich dahingehend interpretieren, daß als Fernziel die Lohnquote der Quote der unselbständig Beschäftigten entsprechen soll.[2] Als kurzfristige Zielsetzung gilt eine derartige Lohnquotenerhöhung[3] allerdings nicht als realisierbar. Im Gegenteil vertreten verschiedene Autoren die These von der Konstanz der Lohnquote, die,falls sie zuträfe, eine Umverteilung durch gewerkschaftliche Lohnpolitik nicht zuließe.[4] Auf die Diskussion um die Haltbarkeit dieser These, die vor allem um die Auswahl und Interpretation des vorliegenden statistischen Materials geführt wird, soll hier nur hingewiesen werden.[5] Für die weitere Argumentation ist bedeutsam, daß eine Naturgesetzlichkeit der Konstanz nicht nachweisbar ist.[6] Damit ist trotz der möglichen historischen Gültigkeit der These ihre Prognosefähigkeit nicht gesichert. Die augenblickliche Machtverteilung zwischen Kapitalgebern und Gewerkschaften läßt allerdings keine nenneswerte Erhöhung der Lohnquote erwarten.

---

1) Markmann (1969) S. 757.

2) Vgl. Ott (1969) S. 778.

3) Für das Jahr 1969 führen Gahlen et al. (1971) S. 140 ff. folgende Werte an: Bruttolohnquote: 65,45 %, unselbständige Beschäftigte 81 %.

4) Vgl. Knapp (1956) S. 3; Arndt (1961) S. 20; Solterer (1954) S. 483 ff.; Kerr (1957) S. 260 ff.

5) Vgl. Solow (1958); Klemmer (1967) insbesondere S. 89 ff.; Rothschild (1968) S. 143 ff.; Mohr (1968) S. 63 ff.; Külp (1965) S. 245 ff.; Liefmann-Keil (1961) S. 284 ff.; Dall'Asta (1971) S. 12 ff.

6) Vgl. Külp (1965) S. 303 f.

Gahlen et al. konstatieren zwar für die BRD einen Anstieg der Nettolohnquote seit 1950 von 58,7 auf 64 %, doch zeigt die bereinigte Lohnquote, die den Zuwachs der unselbständig Beschäftigten mitberücksichtigt, einen Rückgang von 58,7 auf 53 %.[1] Danach ist es den Gewerkschaften nicht gelungen, die um den Wandel der Beschäftigungsstruktur bereinigte Lohnquote konstant zu halten. Auf diese Tatsache, die das lohnpolitische Argument für einen "Nachholbedarf" liefern würde, wird allerdings von seiten der Gewerkschaften nicht hingewiesen.

Eine Bindung der Lohnsteigerung an den Produktivitätsfortschritt lehnen die Gewerkschaften ab, da das bedeuten würde, "daß die zum Ausgangspunkt der Lohnerhöhung vorgefundene Lohnquote stabilisiert wird".[2] Die einmal gegebene Lohnquote würde damit zur "gerechten" Verteilungsnorm erhoben, was völlig willkürlich wäre.[3] Bei steigenden Preisen hätte eine produktivitätsorientierte Lohnentwicklung ceteris paribus sogar einen Rückgang der Lohnquote zur Folge. Die Mindestforderung der Gewerkschaften umfaßt deshalb sowohl den Produktivitätsfortschritt als auch den Preisanstieg. Sie entspricht damit der sogenannten Meinhold-Formel.[4] "Eine massive Umverteilung ist mit einer solchen Strategie nicht zu erreichen, aber immerhin ist damit die Gewähr gegeben,

---

1) Vgl. Gahlen et al. (1971) S. 140 ff. Siehe auch Friedrichs (1965) S. 33. Als Nettolohnquote wird dabei die Relation der Lohneinkünfte, vermindert um Steuern und Sozialabgaben, zum gesamten Nettoeinkommen bezeichnet.

2) Skiba (1968) S. 140.

3) Vgl. Tacke (1962) S. 31; Tacke (1969) S. 261; Markmann (1969) S. 762 f.; Friedrichs (1965) S. 32.

4) Vgl. Markmann (1969) S. 763 f.; Noé (1970) S. 43; Himmelmann (1971) S. 91.

daß sich die Arbeitnehmereinkommen einigermaßen im Gleichtakt mit den Einkommen anderer Gruppen entwickeln."[1)]

Ein vor allem die Lohndiskussion der fünfziger Jahre beherrschendes Schlagwort stellt die "expansive Lohnpolitik" dar. Der Grundgedanke der expansiven Lohnpolitik ist, daß Lohnerhöhungen, die über den Produktivitätszuwachs hinausgehen, neben ihrer Umverteilungswirkung auch einen positiven Einfluß auf Konjunktur und Wachstum der Gesamtwirtschaft ausüben.[2)] Die wesentlichen Argumente zur Stützung der Theorie sind erstens die Behauptung einer positiven Beziehung zwischen Lohnerhöhungen und menschlicher Arbeitsleistung, zweitens die Behauptung der strukturellen und konjunkturellen Notwendigkeit der Lohnerhöhungen und drittens die behauptete Wirkung von Lohnerhöhungen als Rationalisierungszwang.[3)]

Auf die Fragwürdigkeit des zuletzt genannten Arguments, das vor allem anderweitige betriebliche Anpassungsmaßnahmen außer acht läßt, ist schon an früherer Stelle hingewiesen worden.[4)] Auch die Gültigkeit des ersten Arguments muß in Zweifel gezogen werden. So glaubt Arndt nur an eine ex ante-Wirkung in Aussicht gestellter genereller Lohnerhöhungen auf die Leistung, die jedoch wieder nachlasse, sobald der zusätzliche Lohn fester Bestandteil des Einkommens sei.[5)] Weiter muß berücksichtigt werden, daß vielfach Gruppennormen, die gegenüber Lohnerhöhungen als relativ rigide anzusehen sind, die

---

1) Markmann (1969) S. 774.
2) Vgl. Skiba (1968) S. 114; Marx (1962) S. 135.
3) Vgl. Kloos (1966) S. 100 f.; Skiba (1968) S. 114 f.
4) Vgl. S. 22 dieser Arbeit.
5) Vgl. Arndt (1957) S. 156.

Leistungsabgabe der Arbeiter bestimmen.[1] Nach Skiba ist es "überdies sicherlich nicht wirklichkeitsfremd anzunehmen, daß die menschliche Arbeitsleistung (...) in bestimmten Fällen einen Grad erreicht hat, den Lohnerhöhungen nicht steigern können".[2] Die konjunktur- und strukturpolitische Argumentation basiert auf der "Kaufkrafttheorie des Lohns".[3] Einmal wird durch expansive Lohnerhöhungen eine Verschiebung von der Investitionsgüternachfrage zur Konsumgüternachfrage und innerhalb des Konsumgüterbereichs von Luxusgütern zu Gütern des täglichen Bedarfs erwartet.[4] Weiter wird auf die mögliche kostensenkende Wirkung einer steigenden Nachfrage hingewiesen, die Preissenkungen erlaube. Außerdem könnten Lohnerhöhungen durch die Beseitigung möglicher Unterkonsumtion konjunkturelle Rückschläge verhindern.[5] Die gegen diese These vorgebrachte Kritik weist insbesondere auf die Vernachlässigung der Preissteigerungseffekte erhöhter Konsumnachfrage und die damit verbundene "soziale Ungerechtigkeit" gegenüber den Beziehern fester Einkommen sowie auf die Unhaltbarkeit einer monokausalen Konjunkturtheorie hin.[6]

Bei der Diskussion der gewerkschaftlichen Vorstellungen zu den zwischenbetrieblichen Lohnrelationen ist zu unter-

---

1) Vgl. Whyte et al. (1958) S. 32 ff.; Perber (1959) S. 94; Baldamus (1960) S. 20; Brock et al. (1969) S. 43.

2) Skiba (1968) S. 116.

3) Vgl. Marx (1962) S. 136.

4) Vgl. Ehrenberg (1963) S. 80 f.

5) Vgl. Prager (1967) S. 215.

6) Auf die Diskussion dieser Thesen wird verzichtet, zumal die heutige gewerkschaftliche Argumentation nur vereinzelt Ansätze der "expansiven Lohnpolitik" erkennen läßt. Zur kritischen Auseinandersetzung sei vor allem auf die Ausführungen bei Marx (1962) und Skiba (1968) S. 114 ff. verwiesen.

scheiden zwischen den Vorstellungen für Betriebswirtschaften, die zum fachlichen Geltungsbereich der gleichen Gewerkschaft gehören (innergewerkschaftliche Lohnrelationen), und für Unternehmungen, die in die Geltungsbereiche verschiedener Gewerkschaften fallen (zwischengewerkschaftliche Lohnrelationen). Für die Lohnrelationen der Gewerkschaften untereinander kann davon ausgegangen werden, daß von den Gewerkschaften mit unterdurchschnittlichem Lohnniveau eine Nivellierung der Lohnrelationen angestrebt wird, während die in der relativen Lohnhierarchie führenden Gewerkschaften versuchen werden, die Lohnniveaudifferenzen zu anderen Gewerkschaften beizubehalten. Da die Gewerkschaften mit niedrigerem Lohnniveau jedoch in der Regel machtpolitisch schwächer sein werden bzw. für Branchen zuständig sind, die geringere durchschnittliche Wachstumsraten, Produktivitätsfortschritte und Gewinnquoten zu verzeichnen haben, dürfte eine Forderung nach Angleichung des Lohnniveaus nicht realistisch sein.

"Unter den einzelnen Gewerkschaften besteht eine Art Konkurrenz, die sich z.B. darin auswirkt, daß jede Gewerkschaft danach strebt, bei der Verwirklichung der gewerkschaftlichen Ziele an erster Stelle zu stehen."[1] Die von der "Lohnführer"gewerkschaft durchgesetzten Lohnerhöhungen bilden das Anspruchsniveau für die Tarifverhandlungen der anderen Gewerkschaften.[2] Die Zufriedenheit der Mitglieder und das Prestige der Funktionäre erlauben nur selten, geringere Forderungen zu stellen.[3] Für eine Gewerkschaft mit unterdurchschnittlichem Lohnniveau bedeutet das Erreichen der gleichen relativen Lohnerhöhung

---

1) Liefmann-Keil (1961) S. 287.
2) Vgl. Saß (1966) S. 25; Külp (1965) S. 188.
3) Vgl. Kloos (1966) S. 16; Mieth (1967) S. 171 f.

wie die führenden Gewerkschaften allerdings eine Vergrößerung der absoluten Lohnniveaudifferenz.

Innerhalb eines Gewerkschaftsbereichs kommen die gewerkschaftlichen Vorstellungen über die zwischenbetrieblichen Lohnrelationen im räumlichen Geltungsbereich der Tarifvereinbarungen zum Ausdruck. Tarifverträge können sich auf das ganze Bundesgebiet, auf regional begrenzte Tarifbezirke und auf einzelne Betriebswirtschaften beziehen.[1] Innerhalb des jeweiligen Geltungsbereichs sind die Tariflöhne grundsätzlich gleich hoch. Unterschiedlich angenommene Niveaus der Lebenshaltungskosten werden teilweise durch die Schaffung von Ortsklassen berücksichtigt.

Die Frage nach dem räumlichen Geltungsbereich der Tarifverträge läßt ein Dilemma der gewerkschaftlichen Lohnpolitik zutage treten. Aufgrund der betriebsindividuellen Produktivitäts- und Gewinnentwicklung führen überbetrieblich vereinbarte Löhne zu unterschiedlichen betrieblichen Lohnquoten. Eine Berücksichtigung unterschiedlicher Gewinnsituationen in einzelnen Unternehmungen ist innerhalb größerer Tarifbereiche jedoch kaum möglich. Sind die Löhne an der Durchschnittsproduktivität oder der Leistungsfähigkeit der Grenzbetriebe orientiert, so "werden Differentialgewinne möglich, die zwar unter Wachstumsgesichtspunkten erwünscht, unter dem Gesichtspunkt eines ausgewogenen Arbeitsmarktes allerdings auch störend sein können".[2] Andererseits spricht gegen betriebsindividuelle Lohnvereinbarungen, mit denen die Differentialgewinne erfaßt werden können, die daraus resultierende zwischenbetriebliche Ungleichheit der Löhne. Die Macht der Gewerkschaften beruht

---

1) Vgl. Balke (1970) S. 12 ff.

2) Markmann (1969) S. 758.

jedoch großenteils auf der Solidarität der Arbeitnehmer, die in starkem Maße von der empfundenen zwischenbetrieblichen Gleichbehandlung abhängt.[1] Die Gefahr des Betriebsegoismus der Arbeiter prägt auch die Einstellung der Gewerkschaften zur Erfolgsbeteiligung.[2] Danach werden betriebsbezogene Erfolgsbeteiligungen der Arbeitnehmer weitgehend abgelehnt, da das individuelle Profitinteresse die Solidarität der Arbeitnehmer als entscheidendes Element der gewerkschaftlichen Arbeit zerstöre.[3] Markmann stellt der Erfolgsbeteiligung die These gegenüber, "daß eine spezielle Ergebnisbeteiligung überflüssig gemacht werden könnte durch die reguläre gewerkschaftliche Lohn- und Tarifpolitik".[4] Eine Erfassung der Gewinne durch Tarifvereinbarungen könnte nach Markmann den zusätzlichen Leistungsdruck der Erfolgsbeteiligung verhindern und ihr den von verschiedenen Arbeitgebern beigelegten Charakter von Geschenklöhnen nehmen.[5] Einer gesetzlich oder tarifvertraglich geregelten überbetrieblichen Ertragsbeteiligung stehen die Gewerkschaften dagegen positiv gegenüber.[6]

In der Handhabung dieses Dilemmas ist keine einheitliche Linie der Gewerkschaften zu erkennen. Während zum Beispiel die IG Druck und Papier sämtliche Tarifvereinbarungen auf Bundesebene trifft, ist vor allem bei der IG Metall, der IG Chemie und der IG Bergbau und Energie der Anteil der Firmentarifverträge mit ca. 40 % ziemlich

---

1) Vgl. Markmann (1969) S. 758.
2) Vgl. Petersen (1968) S. 120 ff.
3) Vgl. Brenner (1957) S. 182; Markmann (1965) S. 98.
4) Markmann (1965) S. 96.
5) Vgl. Markmann (1965) S. 98 f.
6) Vgl. Petersen (1968) S. 123.

hoch.[1] Allgemein können verstärkte gewerkschaftliche Bestrebungen zur Erhöhung des Einflusses auf die betriebliche Lohngestaltung festgestellt werden, die in der Forderung nach "betriebsnaher Tarifpolitik" ihren Ausdruck finden.[2] Betriebsnahe Tarifpolitik ist nicht notwendig identisch mit dem Abschluß von Firmentarifverträgen. Vielmehr hat sie "als Zielvorstellung eine Struktur, in der sich betriebliche und nationale Tarifbewegung zu einer Einheit verbinden" und soll damit "die beiden Extreme einer zentralisierten Tarifpolitik und einer bloß betrieblichen Tarifpolitik ausschließen".[3]

Die in Regionaltarifverträgen einer Gewerkschaft erfaßten Betriebswirtschaften können sich in der Branchenzugehörigkeit, in der Größe und vor allem in der Produktivität und der relativen Gewinnhöhe unterscheiden.[4] Die daraus folgende Bindung der Tariflöhne an Grenzbetriebe oder an die Durchschnittsproduktivität und die Undifferenziertheit der Lohnstufen ermöglichen eine weitgehend autonome unternehmerische Lohnpolitik, die sich in einem Abweichen der Effektivlöhne von den Tariflöhnen niederschlägt. Nach Ansicht der Gewerkschaften ist jedoch eine "Tarifwahrheit" anzustreben, d.h. die effektiv gezahlten Löhne sollten auch tarifvertraglich abgesichert sein.[5] Die Berücksichtigung betriebsindividueller Gegebenheiten erfordert die Verkleinerung der räumlichen und fachlichen Geltungsbereiche der Tarifverträge.[6] Übertarifliche, nicht arbeits-

---

1) Vgl. Balke (1970) S. 13 ff., der detaillierte Zahlenangaben bringt.

2) Vgl. Liefmann-Keil (1961) S. 292 f.; Himmelmann (1971) S. 106; Balke (1970) S. 152; Schmidt (1971) S. 170 ff.

3) Schmidt (1971) S. 172.

4) Vgl. Schmidt (1971) S. 171.

5) Vgl. Enseling (1966) S. 111; Schmidt (1971) S. 176; Balke (1970) S. 152.

6) Vgl. Balke (1970) S. 151 ff.

vertraglich langfristig fixierte Lohnzuschläge können grundsätzlich von der Unternehmung bei Bedarf abgebaut werden.[1] Insbesondere besteht für die Arbeitnehmer die Gefahr, daß Lohnerhöhungen auf diese übertariflichen Leistungen angerechnet werden.[2] Zu ihrer Absicherung ist die tarifvertragliche Vereinbarung von Effektivklauseln möglich, die den Aufschlag der Lohnerhöhung auf den bisherigen Effektivlohn zum Inhalt haben.[3]

Mit der betriebsnahen Tarifpolitik soll auch ein Abbau der Lohndrift erreicht werden, die auf der funktionellen Undifferenziertheit regionaler Tarifverträge beruht. Mit der "Verbesserung der Tarifbestimmungen durch Anpassung von Lohngruppen und Tätigkeitsmerkmalen an moderne Arbeitsbedingungen, durch detaillierte Akkordbestimmungen und durch tarifvertraglich gesicherte Mitbestimmung bei Einstufung und Akkordfestsetzung"[4] versuchen die Gewerkschaften, Einfluß auf die Gestaltung der innerbetrieblichen Lohnstruktur zu gewinnen. Generelle Vorstellungen der Gewerkschaften zur betrieblichen Lohnstruktur kommen in der Forderung nach dem Abbau askriptiver Statuszuweisungskriterien zum Ausdruck. Insbesondere sind Bemühungen um die nicht nur juristische, sondern auch faktische berufliche Gleichstellung von Mann und Frau und um den Abbau von Privilegien der Angestellten gegenüber den Arbeitern zu erkennen. Über die gewerkschaftlichen Vorstellungen zu Fragen der Arbeitsbewertung und der Leistungs-

---

1) Eine Reduzierung übertariflicher Lohnzulagen kann allerdings am Widerstand der Arbeitnehmer scheitern.

2) Vgl. Balke (1970) S. 180.

3) Vgl. Liebold (1967) S. 196; Balke (1970) S. 182 f., die auch auf die rechtliche Problematik derartiger Klauseln eingehen. Durch die arbeitsvertraglich fixierte Befristung der übertariflichen Leistungen bis zum Inkrafttreten des neuen Tarifvertrages kann die Klausel allerdings umgangen werden.

4) Balke (1970) S. 152.

entlohnung sind nicht unmittelbar Aussagen abzuleiten, da ein eindeutiges Ziel analog der Produktivitätssteigerung der Kapitalgeber nicht vorliegt. Wie bei den Arbeitnehmern ist allerdings festzustellen, daß die arbeitswissenschaftlichen Lohnfindungsmethoden durch ihre "Rationalität" und Nachvollziehbarkeit die Einstellung der Gewerkschaften zur Leistungsentlohnung positiv beeinflußt haben.[1] Für die Lohnrelationen der einzelnen Tätigkeiten und Lohngruppen kommt Mieth zu der Feststellung, daß "die tarifliche Lohnstrukturpolitik der einzelnen Gewerkschaften (...) der Tendenz nach die bestehenden Lohnstrukturen(festigt)."[2] Er führt diese strukturpolitische Inaktivität darauf zurück, daß eine Änderung der Relationen auf den Widerstand der dadurch benachteiligten Gruppen stoßen und damit möglicherweise die gewerkschaftliche Solidarität und die Stellung der Funktionäre gefährden würde.[3]

Auf einen besonderen Problemkreis der Lohnstruktur bleibt noch hinzuweisen. Von seiten der Gewerkschaften ist verschiedentlich die Forderung erhoben worden, die tarifvertraglich vereinbarten Lohnerhöhungen auf die Gewerkschaftsmitglieder zu beschränken, um damit einen Anreiz zur Mitgliedschaft zu bieten. Zu ihrer Durchsetzung sind grundsätzlich zwei Wege möglich. Der erste Weg besteht in einer mit den Unternehmern vereinbarten Kontrolle des Arbeitsangebots, die bevorzugt oder ausschließlich Gewerkschaftsangehörige als Arbeitnehmer zuläßt. Derartige Angebotskontrollen finden sich häufig in den USA.[4] Der "closed shop" erlaubt nur die Einstellung von Gewerkschaftsmitgliedern,

---

1) Vgl. Himmelmann (1971) S. 101.

2) Mieth (1967) S. 169.

3) Vgl. Mieth (1967) S. 167 ff.

4) Vgl. dazu Dall'Asta (1971) S. 86 f.; Mohr (1968) S. 106 f.

während der "union shop" zwar auch Nichtmitglieder als Arbeitnehmer zuläßt, innerhalb von dreißig Tagen jedoch einen Gewerkschaftseintritt fordert. Bei dem System des "agency shop" werden Nichtmitglieder zur Zahlung eines Solidaritätsbeitrages an die Gewerkschaft verpflichtet. Angebotskontrollen dieser Art sind jedoch für die BRD nicht zulässig, da sie gegen das Recht der negativen Koalitionsfreiheit verstoßen.

Den zweiten Weg bilden sogenannte Tarifausschlußklauseln, die den Arbeitgebern verbieten, Nichtmitgliedern Arbeitsbedingungen zu gewähren, die den tariflichen Vereinbarungen entsprechen.[1] Auch solche Tarifausschlußklauseln sind nach oberstgerichtlicher Rechtsprechung nicht mehr erlaubt,[2] da sie als Vertrag zuungunsten Dritter anzusehen sind. Für die Gewerkschaften der BRD besteht somit keine Möglichkeit, die vereinbarten Lohnerhöhungen auf die Mitglieder zu beschränken oder Nichtmitglieder zum Eintritt in die Gewerkschaft zu zwingen. Darin ist eine potentielle Gefahr für die Aufrechterhaltung des Organisationsgrads zu sehen, der eine bedeutsame Komponente der Gewerkschaftsmacht darstellt; denn die Mitglieder werden sich, aufgrund ihrer Pflicht zur Beitragszahlung, gegenüber den Nichtorganisierten benachteiligt fühlen, denen die gewerkschaftlichen Erfolge ohne Gegenleistung zugute kommen, und deshalb unter Umständen keinen Anlaß zu einer weiteren Mitgliedschaft sehen.

Die Ausführungen haben gezeigt, daß den Gewerkschaften ein starker Einfluß auf die Verteilungsvorstellungen für die einzelne Betriebswirtschaft zukommt. Einmal be-

---

1) Vgl. Balke (1970) S. 30 und 178 f.; Liebold (1967) S. 68.

2) Vgl. Urteil des Bundesarbeitsgerichts vom 29.11.1967, Betriebsberater 1967, S. 2120.

einflußt die Gewerkschaft als Tarifpartner der Arbeitgeber bei Firmen- und Verbandsverträgen die Verteilung der einzelwirtschaftlichen Wertschöpfung unmittelbar. Bei "betriebsnahen" Tarifverträgen werden daneben durch die Gewerkschaften weitgehend die formalen Kriterien der Festlegung der betrieblichen Lohnstruktur mitbestimmt. Über ihren Einfluß als normative Referenzgruppe für die Arbeitnehmer, insbesondere für die Betriebsratsmitglieder, gehen ihre Vorstellungen auch in die konkrete Ausgestaltung der betrieblichen Lohnformen, der Arbeits- und Leistungsbewertung ein.

Drittes Kapitel

Verteilungsprozesse

I. Die Verteilung bei kongruenten Verteilungsvorstellungen

Verteilungsprozesse werden ausgelöst, wenn Verteilungsvorstellungen verschiedener Mitglieder, Mitgliederkoalitionen oder Organisationen eines sozialen Systems aufeinandertreffen. Die wahrgenommene Kongruenz der Verteilungsvorstellungen hat harmonisch verlaufende Verteilungsprozesse zur Folge. Eine Divergenz der Verteilungsvorstellungen in der Weise, daß jede "Partei" einen größeren Wertanteil fordert als die andere Partei ihr zuerkennt, führt zu konfliktären Verteilungsprozessen.[1] Erkennen sich die Systemmitglieder gegenseitig mehr Werte zu als die jeweils geforderten, so ist trotz der Divergenz der Vorstellungen eher ein harmonischer Verteilungsprozeß zu erwarten.

Bei einer Kongruenz der Verteilungsvorstellungen sind grundsätzlich zwei Fälle zu unterscheiden.[2]

(1) Der von den Systemmitgliedern begehrte Wertschöpfungsanteil entspricht ihrem faktischen Anteil.

(2) Die von einem Systemmitglied begehrte Änderung (meist eine Erhöhung) seines Wertschöpfungsanteils wird vom anderen Systemmitglied[3] als legitim anerkannt.

Fußnoten siehe folgende Seite.

Zu 1: Von einem Verteilungsprozeß im eigentlichen Sinne kann hier kaum gesprochen werden. Denn mit der Wahrnehmung der Kongruenz der Vorstellungen und der Identität des begehrten und des gehaltenen Wertschöpfungsanteils steht das Verteilungsergebnis schon fest. Es wechseln keine Werte zwischen den Systemmitgliedern. Holm bezeichnet diesen Zustand als harmonische Stabilität.[1)] Parsons/Shils sehen in einer derartigen Gleichartigkeit der Wertvorstellungen die Bedingung für die Stabilität des sozialen Systems. "Every allocation process must have certain properties which are common to all of them."[2)] Die Ausführungen zu den Verteilungsprozessen bei divergierenden Vorstellungen werden zeigen, daß diese These nur bedingt übernommen werden kann.

Für die Verteilung der einzelwirtschaftlichen Wertschöpfung kommt diesem Fall keine große Bedeutung zu, setzt er doch voraus, daß alle an der Wertschöpfungsverteilung beteiligten Individuen und Organisationen mit ihrem augenblicklich gehaltenen Anteil zufrieden und Wertschöpfungssteigerungen (aufgrund von Produktivitätsfortschritten) in der bestehenden Relation aufzuteilen bereit sind.

Fußnoten vorhergehende Seite:

1) Vgl. Holm (1970) S. 67 ff.; Holm (1966) S. 132 f.

2) Vgl. Holm (1970) S. 70 und 72; Holm (1968) S. 234 und 236.

3) Es wird hierbei eine dyadische Verteilungssituation unterstellt, wobei als Systemmitglieder auch Koalitionen oder Organisationen in Frage kommen. Boulding verwendet als umfassenden Begriff "behavior unit"; vgl. Boulding (1962) S. 2.

---

1) Vgl. Holm (1970) S. 72.

2) Vgl. Parsons/Shils (1965) S. 197.

Zu 2: Begehren und Anerkennung eines Wertschöpfungsanteils, der vom faktischen Anteil abweicht, führt zu einem Wandel in der Verteilungsstruktur. Entspricht die Forderung des einen Systemmitglieds nach einem höheren Wertschöpfungsanteil der Bereitschaft des anderen Systemmitglieds, auf eben diesen zusätzlich geforderten Teil zu verzichten, liegt nach Holm ein harmonischer Wandel vor.[1] Auch der harmonische Wandel kann nicht als typischer Prozeß der Verteilung der betrieblichen Wertschöpfung angesehen werden, da ein freiwilliger Verzicht auf Wertschöpfungsanteile weder dem beobachteten Verhalten der Arbeitgeber noch der Arbeitnehmer und Gewerkschaften entspricht. Lediglich die partnerschaftlichen Bestrebungen, die mit einer Erfolgsbeteiligung gekoppelt sind, können als Versuche eines harmonischen Wandels der Verteilungsstruktur zwischen Kapitalgebern und Arbeitnehmern interpretiert werden. Insbesondere über Kapitalbeteiligungen läßt sich eine systematische Änderung der personalen Einkommensverteilung erreichen.[2]

Auch bei Einführung eines Erfolgsbeteiligungssystems, das die Vorstellungen aller Organisationsmitglieder von der "gerechten" Lohn-Gewinnrelation widerspiegelt, lassen sich Verteilungskonflikte, zum Beispiel innerhalb der Gruppe der Arbeitnehmer, nicht ausschließen. Dies weist darauf hin, daß in Betriebswirtschaften, deren Wertschöpfungsverteilung durch verschiedene einander überlagernde Verteilungsebenen charakterisiert wurden, partiell kongruente und divergente Verteilungsvorstellungen auftreten können. Während also zum Beispiel auf der Ebene der Betriebsvereinbarungen die Vorstellungen von Kapitalgeber und Betriebsrat übereinstimmen, zeigen sich

---

1) Vgl. Holm (1970) S. 70; Holm (1968) S. 234.

2) Vgl. Ballerstedt (1971), insbesondere S. 22 f.

möglicherweise Unterschiede in den Forderungen der Tarifpartner. Betriebswirtschaften mit harmonisch verlaufenden Verteilungsprozessen auf allen Ebenen sind als unrealistische Annahme aus der Betrachtung auszuklammern.[1)] Das Schwergewicht der Analyse ist damit auf Determinanten, Verlauf und Ergebnis konfliktärer Verteilungsprozesse zu legen, wie sie für die einzelwirtschaftliche Wertschöpfungsverteilung als typisch anzusehen sind.

---

1) Vgl. Kupsch/Marr (1971) S. 547.

II. Verteilungsprozesse bei divergierenden Verteilungsvorstellungen

1. Konflikttheoretischer Bezugsrahmen

"Konflikte stellen psychologische und soziale Phänomene dar, die durch das Vorliegen gegensätzlicher Verhaltenstendenzen gekennzeichnet sind."[1] Unter diese weite Definition lassen sich verschiedenartige Konflikttypen subsumieren. Eine Klassifizierung ist beispielsweise nach dem Umfang der Konfliktpartei[2] und den Konfliktursachen möglich.[3] Als Konfliktparteien sind Rollen bzw. Rollensegmente eines Individuums, Individuen und Gruppen von Individuen denkbar, wobei sich letztere nach Kleingruppen und Organisationen unterscheiden lassen. Konfligierende Rollensegmente stehen sich auf der intra-individuellen Ebene gegenüber. Dieser Konflikt kann gekennzeichnet werden als "Kampf der Motive"[4], als gleichzeitiges Wirksamwerden gegeneinander wirkender oder sich gegenseitig ausschließender Motive oder Motivgruppen in einer bestimmten Lebenssituation.[5] Konflikte zwischen Individuen und/oder Gruppen, als interpersonale Konflikte bezeichnet, "may be defined as a situation of competition in which the

---

1) Kupsch/Marr (1971) S. 548.

2) Vgl. Holm (1966) S. 25.

3) Auf weitere mögliche Konflikttypologien soll hier nicht eingegangen werden. Vgl. dazu vor allem Dahrendorf (1961) S. 206, der eine Differenzierung nach dem gegenseitigen Rang der Konfliktbeteiligten vornimmt, und die Zusammenstellung verschiedener Ansätze bei Krysmanski (1971) S. 9 ff.

4) Ulich (1969) S. 1.

5) Vgl. Ulich (1969) S. 16; Lehr (1965) S. 308 f.; Jones/Gerard (1967) S. 709; Kirsch (1970) S. 98; Kupsch/Marr (1971) S. 548; Enseling (1966) S. 5.

parties are aware of the incompatibility of potential future positions and in which each party wishes to occupy a position that is incompatible with the wishes of the other".[1)]

Nach den Ursachen gegensätzlicher Verhaltenstendenzen können strukturelle Verhaltens- und Verteilungskonflikte unterschieden werden.[2)] Strukturbedingte Konflikte sind aus Zielkonkurrenzen zwischen formalen Rollenerwartungen, zum Beispiel bei Konkurrenz von Unterzielen im Rahmen der stellen- und abteilungsweisen Zielvorgabe, zu erklären.[3)] Verhaltenskonflikte resultieren aus der Tatsache, "daß für Individuen oder Gruppen nicht nur die formalen Rollenerwartungen, sondern auch (abweichende, A.d.V.) informale Normen und Werte verhaltensrelevant sind".[4)] Unterschiedliche Vorstellungen zwischen Rollensegmenten, Individuen oder Gruppen über die Allokation knapper Ressourcen führen zu Verteilungskonflikten.

Die Verteilung der einzelwirtschaftlichen Wertschöpfung ist als eine mögliche Ausprägung interpersonaler Verteilungskonflikte anzusehen. Damit kann zu ihrer Analyse auf konflikttheoretische Ansätze der Soziologie und Politologie zurückgegriffen werden, die Konflikt fast ausschließlich als interpersonalen Konflikt defi-

---

1) Boulding (1962) S. 5; vgl. auch Loomis (1967) S. 875; Bernard (1957) S. 35; Smith (1966) S. 511; Thiele (1968) S. 3 f.; Blankenburg/Schnelle (1970) S. 201.

2) Vgl. Kupsch/Marr (1971) S. 548 ff.

3) Vgl. Katz (1964) S. 105 f.; Smith (1966) S. 506 f.; Thiele (1968) S. 3 f.

4) Kupsch/Marr (1971) S. 550; vgl. auch Thiele (1968) S. 39 ff.

nieren, dieser Einschränkung jedoch meist mit dem Zusatz "sozial" Rechnung tragen.[1)]

Eine einheitliche soziologische Konflikttheorie liegt bisher nicht vor; "es gibt nur Materialien und Modelle".[2)] Als "die große Debatte" des soziologischen Konfliktverständnisses bezeichnet Senghaas die von Dahrendorf ausgelöste Diskussion: Konflikt versus Integration, in der sich Dahrendorf vor allem gegen die funktionalistische Integrationstheorie Parsons' wendet.[3)] Die Kritik Dahrendorfs richtet sich gegen die Auffassung, Gesellschaften seien reibungslos funktionierende und tendenziell zum Gleichgewicht neigende Gebilde.[4)] "Konflikte erscheinen dann als abweichendes Verhalten, als fehlende persönliche Integration der Motive mit den an das Handeln gestellten Wertmaßstäbe."[5)] Sie werden als dysfunktionale Prozesse angesehen. Coser versucht zwar, in Anknüpfung an Simmels Kapitel über den Streit,[6)] dem Konflikt ebenso wie der Kooperation soziale, gesellschaftserhaltende und -fördernde Funktion zuzuschreiben.[7)] "Konflikt ist nicht immer dysfunktional für eine Beziehung, in der er auftritt, oftist er notwendig, um sie überhaupt zu erhalten."[8)]

---

1) Vgl. Coser (1967) S.; Coser (1965); Buchholz (1968) S. 48; Dahrendorf (1958); Lewin (1968); Holm (1966); Haasis (1963) S. 11. Dahrendorf (1961) dagegen bezieht auch bestimmte intraindividuelle Konflikte in den "sozialen Konflikt" ein. Vgl. Dahrendorf (1961) S. 199 ff.

2) Krysmanski (1971) S. 7.

3) Vgl. Senghaas (1969) S. 35.

4) Vgl. Dahrendorf (1957) S. 116; Dahrendorf (1958) S. 80 f.; Angell (1965) S. 104.

5) Haasis (1963) S. 13.

6) Vgl. Simmel (1968) S. 186 ff.

7) Vgl. Coser (1965) insbesondere S. 36 ff.; Coser (1967) S. 17 ff.

8) Coser (1965) S. 56.

Damit werden soziale Konflikte zwar als Element des Ganzen erkannt, können aber trotzdem nicht aus der Struktur des Systems erklärt werden.[1)]

Für Dahrendorf dagegen "the value of social conflict is that it produces change."[2)] Er leitet die Unbrauchbarkeit der strukturell-funktionalen Theorie für die Konfliktanalyse aus ihrem Allgemeingültigkeitsanspruch ab und stellt deren Gesellschaftsmodell (als Gleichgewichtsmodell) ein Konfliktmodell zur Seite. Im Gegensatz zur strukturell-funktionalen Theorie liegt der Konflikttheorie Dahrendorfs ein Gesellschaftsverständnis zugrunde, nach dem sozialer Konflikt und sozialer Wandel in Gesellschaften allgegenwärtig sind. Jede Gesellschaft ist danach durch die Herrschaft einiger ihrer Mitglieder über andere gekennzeichnet.[3)] Beide soziologische Betrachtungsweisen sind "so scheint es, zwei gleichgültige Aspekte jeder denkbaren Gesellschaft, dialektisch aneinander gekettet und nur in ihrer Kombination erschöpfend als Beschreibung des gesellschaftlichen Prozesses".[4)] Zur Erklärung des strukturellen Ursprungs sozialer Konflikte und des sozialen Wandels könne allerdings nicht die Integrationstheorie herangezogen werden. Dazu sei ein Konfliktmodell zu entwickeln, das auf dem eben skizzierten Gesellschaftsverständnis basiere.[5)]

---

1) Vgl. Sohn (1971) S. 19; zur Kritik der funktionalanalytischen Betrachtungsweise vgl. auch Weingart (1968) S. 240 ff.; Angell (1965) S. 104; Eichinger (1971) S. 57 f.

2) Angell (1965) S. 104.

3) Vgl. Dahrendorf (1958) S. 81; Dahrendorf (1961) S. 209 f.

4) Dahrendorf (1958) S. 81.

5) Vgl. Dahrendorf (1958) S. 82.

Die entscheidende Ursache sozialer Konflikte sieht Dahrendorf in allen Verhältnissen von Macht, Herrschaft und Zwang innerhalb einer Gesellschaft,[1] wobei er Herrschaft mit Weber als "Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden"[2], versteht. Durch ein derartig legitimiertes Über-Unterordnungsverhältnis ist ein "Herrschaftsverband" definiert. "Die Dichotomie sozialer Rollen in Herrschaftsverbänden, ihre Teilung in positive und negative Herrschaftskontrollen, ist eine soziale Strukturtatsache."[3] Auf die von Dahrendorf postulierte Konfliktgenese als mehrstufiger Prozeß des Entstehens von Interessengruppen mit manifesten Interessen aus unorganisierten Quasi-Gruppen mit latenten, der Gegensätzlichkeit der Vorstellungen nicht bewußten Interessen, soll nicht näher eingegangen werden.[4]

Als eine mögliche Ausprägung des Herrschaftsverbands sind Betriebswirtschaften anzusehen. Das Recht der Herrschaftsausübung ist durch die hierarchische Struktur geregelt und durch die Möglichkeit der Verhängung positiver und negativer Sanktionen garantiert. In diesem Über-Unterordnungsverhältnis zwischen Managern und Arbeitern sieht Dahrendorf die Ursache eines strukturellen[5] Interessenkonflikts, aus dem er auch das Entstehen der Unternehmerverbände und Gewerkschaften erklärt. Im

---

1) Dahrendorf (1957) S. 162; Dahrendorf (1958) S. 83; Sohn (1971) S. 22; Krysmanski (1971) S. 137; Haasis (1963) S. 14.

2) Weber (1964) S. 38.

3) Dahrendorf (1958) S. 84.

4) Vgl. dazu Dahrendorf (1961); Dahrendorf (1958) S. 85.

5) "Strukturell" ist hier nicht im Sinne der obigen Definition als Zielkonkurrenz formaler Rollenerwartungen gebraucht.

privatwirtschaftlich orientierten Wirtschaftssystem leitet sich die Legitimation zur Herrschaftsausübung in Betriebswirtschaften aus dem Eigentum an den Produktionsmitteln ab. Sie kann von den Eigentümern auf die zur Unternehmensführung beauftragten Personen delegiert werden. Diesem Privateeigentum an Produktionsmitteln kommt bei Marx klassenbildende Funktion (der besitzenden gegenüber der nicht-besitzenden Klasse) zu. Aus dem Anteil an oder Ausschluß von Eigentum ist nach Marx damit betriebliche Herrschaft erklärbar. "Da privates Eigentum in den Händen einer Teilgruppe auf die Dauer ohne Herrschaft nicht bestehen kann, wird es aus sich heraus notwendig eine solche Institution absondern müssen.[1)] Gegen diese Betrachtungsweise wendet Dahrendorf ein, daß Eigentum nicht die einzige Form der betrieblichen Herrschaft sei. "Wo immer es Eigentum gibt, gibt es auch Herrschaft, aber nicht jede Herrschaft impliziert Eigentum. Herrschaft ist das allgemeinere Verhältnis."[2)] Da er den Klassenbegriff beibehält, kommt er notwendig zu einer Definition der Klasse, die auf dem Kriterium des Anteils an oder Ausschlusses von Herrschaft innerhalb beliebiger Herrschaftsverbände beruht.[3)]

Ohne auf die grundsätzliche Diskussion des Dahrendorf'schen Ansatzes einzugehen,[4)] ist seine Brauchbarkeit zur Erklärung des betrieblichen Verteilungskonflikts zu prüfen. Zweifellos lassen sich im Konflikt um die Aufteilung

---

1) Messelken (1968) S. 91.

2) Dahrendorf (1957) S. 139.

3) Vgl. Dahrendorf (1957) S. 139.

4) Vgl. dazu z.B. Messelken (1968) S. 81 ff.; Weingart (1968) S. 240 ff.; Angell (1965) S. 91 ff.; Sohn (1971) S. 11 ff.; Buchholz (1968) S. 48 ff.; Krysmanski (1971) S. 137 ff.

der einzelwirtschaftlichen Wertschöpfung auf die Faktoren Arbeit und Kapital Elemente struktureller, das heißt aus den betrieblichen Herrschaftsverhältnissen erklärbare Konflikte erkennen. Burisch glaubt, daß im Grunde industrieller Konflikt immer eine Auseinandersetzung um Machtbefugnisse darstellt.[1] Der Gegenstand des Konflikts, die Wertschöpfungsverteilung, ist danach nicht identisch mit seiner Ursache. "Der wirkliche Streitpunkt ist also nicht im eigentlichen Sinn ein ökonomischer, sondern einer der Natur und Funktion des Lohns: Soll das Bedürfnis des Unternehmens (wohl deutlicher: des Kapitalgebers; A.d.V.) oder das des Arbeitnehmers die Grundlage für die Bestimmung der Funktion des Lohnes abgeben?"[2] Ähnlich stellt Hartfiel fest, daß der Lohn lediglich das Vehikel sei, um aus der betrieblichen und allgemeinen Arbeitnehmersituation resultierende Unzufriedenheiten und Interessen zum Ausdruck zu bringen.[3] Haasis führt nicht den gesamten betrieblichen Lohnkonflikt auf den Konflikt um Machtbefugnisse zurück. Er sieht in dem ökonomischen Gegensatz der Lohninteressen von Kapitalgeber und Arbeitnehmer eine zweite, von den Machtinteressen unabhängige Quelle struktureller Konflikte.[4]

Horizontale Verteilungskonflikte innerhalb der Gruppe der Arbeitnehmer lassen sich aus der Konzeption Dahrendorfs nicht erklären, da keine Herrschaftsbeziehungen zwischen hierarchisch gleichrangigen Positionen feststellbar sind. Die mangelnde Eignung seines Ansatzes für die vorliegende Problemstellung kommt jedoch vor

---

1) Vgl. Burisch (1971) S. 148; Dahrendorf (1957) S. 199.
2) Drucker (1952) S. 76.
3) Vgl. Hartfiel (1968) S. 299.
4) Vgl. Haasis (1963) S. 17 und 27 ff.

allem darin zum Ausdruck, daß er zwar mit dem Hinweis auf die Konfliktträchtigkeit von Herrschaftsstrukturen eine Erklärung für das mögliche Entstehen von Konflikten bietet. Seine Konflikttheorie erlaubt jedoch nicht die Ableitung von Verteilungsvorstellungen, die über das allgemein formulierte Ziel einer Erhaltung (für die herrschende Klasse) bzw. Veränderung (für die beherrschte Klasse) der bestehenden Machtverhältnisse und Verteilungsrelationen hinausgehen.[1)]

Eine geschlossene Konflikttheorie hat nach Holm auch Aussagen über die den Konfliktablauf und -ausgang bestimmenden Faktoren zu enthalten.[2)] Dazu bietet das Konfliktmodell Dahrendorfs nur rudimentäre Ansätze, die mögliche Formen der Konfliktregelung betreffen.[3)]

Ein umfassenderes Klassifikationsschema der Formen der Konflikthandhabung liegt von Blake/Shepard/Mouton vor.[4)] Nach dem Kriterium der Einschätzung der Konfliktsituation unterscheiden sie drei idealtypische Fälle.

(1) Konflikt ist unvermeidlich, ein Interessenausgleich ist unmöglich.

(2) Konflikt ist vermeidbar, ein Interessenausgleich ist jedoch unmöglich.

(3) Konflikt ist zwar unvermeidlich, ein Interessenausgleich ist jedoch möglich.

---

1) Vgl. Dahrendorf (1957) S. 162.

2) Vgl. Holm (1970) S. 5.

3) Vgl. dazu Weitbrecht (1969) S. 24 f.

4) Vgl. zum Folgenden Blake/Shepard/Mouton (1964) S. 10 ff.

Diesen Konfliktsituationen ordnen Blake/Shepard/Mouton jeweils unterschiedliche Konflikthandhabungsformen zu. Eine weitere Determinante des Konfliktverhaltens sehen sie in der empfundenen Konfliktintensität. "Hierunter kann allgemein die Stärke des Willens verstanden werden, mit der die Entscheidungsträger ihre meist bevorzugte Alternative durchsetzen und/oder diejenige der Gegner an der Realisation zu hindern versuchen ."[1] Die Konfliktintensität wird dabei als abhängige Variable der Höhe der mit der jeweiligen Alternative verbundenen Wertvorstellungen angenommen. Sie ist danach für eine Konfliktpartei umso größer, je höher sie den Wertentgang einschätzt, den sie bei der Durchsetzung der Verteilungsvorstellungen des Konfliktgegners erleidet.[2] Blake/Shepard/Mouton bringen die unterschiedliche Konfliktintensität durch die klassifikatorische Einteilung in starke, gemäßigte und schwache Konflikte zum Ausdruck. Kleinere potentielle Verluste (low stakes) lassen die Wahl passiver Konflikthandhabungsformen erwarten; die Erwartung großen Wertentgangs (high stakes) führt tendenziell zu aktiven Formen der Konfliktaustragung. Aus der Verbindung der unterschiedenen Formen der Einschätzung der Konfliktsituation mit dem Kriterium des Konfliktgrads ergibt sich das in Abbildung 6 dargestellte Schema möglicher Formen der Konflikthandhabung.[3]

Die in diesem Schema unterschiedenen Formen der Konflikthandhabung sind nicht für jeden Konflikt in gleicher Weise anwendbar. Ihrer Anwendung können formal insbeson-

---

1) Thiele (1968) S. 81.
2) Vgl. Kupsch/Marr (1971) S. 555.
3) Vgl. Blake/Shepard/Mouton (1964) S. 13.

	Konflikt unumgehbar - Interessenausgleich unmöglich	Konflikt unumgehbar - Interessenausgleich unmöglich	Konflikt unumgehbar - Interessenausgleich möglich
Hohe Wertvorstellung	Gewinn-Verlust-Machtkämpfe	Rückzug	Problem-Lösen
Mittlere Wertvorstellung	Dritt-Parteien-Urteil	Isolation	Teilen des Streitwertes
Niedrige Wertvorstellung	Zufallsurteil	Indifferenz bzw. Ignoranz	Friedliche Koexistenz

Abb. 6: Formen der Konflikthandhabung

dere durch rechtliche oder vertragliche Vereinbarungen und faktisch beispielsweise durch die gegebene Machtkonstellation Grenzen gesetzt sein. Bei der Darstellung der Verteilungsprozesse wird zu zeigen sein, welche Handhabungsformen für die verschiedenen Ebenen des Verteilungskonflikts als typisch anzusehen sind. Auf weitere begriffliche Erläuterungen kann deshalb an dieser Stelle verzichtet werden.

Eindeutige Aussagen über die der Regulierung eines Konflikts zugrunde gelegte Handhabungsform lassen sich nur treffen, wenn beide Konfliktparteien die Konfliktsituation und die Konfliktintensität gleich beurteilen. Kongruente Wahrnehmungen der Konfliktregulierungsmöglichkeiten und des Konfliktgrads dürften jedoch nur selten gegeben sein. Insbesondere kann der Streitwert (als Determinante des Konfliktgrads) bei nicht-monetären Konfliktgegenständen von den Kontrahenten recht unterschiedlich eingeschätzt werden. Zudem ist darauf hinzuweisen, daß neben den Wertvorstellungen weitere Einflußgrößen der Konfliktintensität, zum Beispiel die sozio-emotionalen Beziehungen, zu beachten sind,[1] deren Valenz keineswegs für beide Konfliktparteien notwendig gleich angenommen werden kann. Bei divergenter Beurteilung des Konflikts besteht die Möglichkeit, daß die Konfliktparteien mit unterschiedlichen Handhabungsformen "eröffnen". Um dann eine gemeinsame Handhabung zu erreichen, ist zumindest ein Kontrahent zur Änderung seiner Strategie gezwungen. Generell kann allerdings nicht vorausgesagt werden, auf welche Handhabungsform sich die Konfliktparteien letzten Endes einigen. Eine Änderung der Handhabungsform ist auch während des Konfliktprozesses möglich, wenn die "Erfahrung" aus dem

---

1) Vgl. Thiele (1968) S. 86.

bisherigen Konfliktverlauf bei einer oder beiden Konfliktparteien zu einer Änderung in der Wahrnehmung der Regulierungsmöglichkeit und/oder der Konfliktintensität führt. Insbesondere bei der Darstellung des Tarifkonflikts wird auf die angsprochenen Probleme noch näher einzugehen sein.

2. Der Tarifkonflikt

21. Kennzeichnung des Tarifkonflikts

Divergierende Verteilungsvorstellungen auf der Ebene der Tarifvertragsparteien bilden das konstituierende Element eines Tarifkonflikts. Wer als Tarifvertragspartei anzusehen ist, bestimmt sich nach § 2 des Tarifvertragsgesetzes (TVG). Danach sind Gewerkschaften, einzelne Arbeitgeber und Vereinigungen von Arbeitgebern sowie Zusammenschlüsse von Gewerkschaften und von Arbeitgeberverbänden tarifvertragsfähig. Tarifverträge zwischen Gewerkschaften und einzelnen Arbeitgebern werden als Firmen- oder Werkstarifverträge, Verträge mit Arbeitgeberverbänden als Verbandtarifverträge bezeichnet. [1] Die gesetzliche Regelung, die der geschichtlichen Entwicklung der gegenseitigen Anerkennung der Tarifparteien als Verhandlungspartner Rechnung trägt, institutionalisiert die Tarifvertragsebene als ein System kollektiver Handhabung von Arbeitskonflikten. Himmelmann definiert das Tarifvertragssystem deshalb als "institutionalisierter Vertragsschließungsprozeß, bei dem repräsentative Gruppen durch beauftragte Teams auf der Grundlage der gegenseitigen Anerken-

---

1) Vgl. Liebold (1967) S. 80.

nung als Vertragspartner in freier und doch geregelter Machtauseinandersetzung über Lohntarife und über Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen zum Schutz der Arbeitnehmer verhandeln und durch Kompromiß entscheiden".[1)]

In dieser Definition sind zugleich die Fragen nach dem Gegenstand des Tarifkonflikts und den Konflikthandhabungsformen angesprochen. In Abweichung vom reinen Wortinhalt umfaßt der Tarifkonflikt nicht nur das Problem der Lohnhöhe. Zur Abgrenzung möglicher Konfliktgegenstände ist vom Aufbau und Inhalt eines Tarifvertrags auszugehen. Tarifverträge gliedern sich in einen schuldrechtlichen (obligatorischen) und einen normativen Teil,[2)] die cum grano salis den von Ross postulierten institutionellen und formellen Zielen der Gewerkschaften entsprechen.[3)]

Der schuldrechtliche Teil des Tarifvertrags regelt die Rechte und Pflichten der Tarifvertragsparteien. Für die weitere Betrachtung bedeutsame Regelungen sind insbesondere in der Vereinbarung der Friedenspflicht während der Laufzeit des Vertrags und des organisatorischen Ablaufs von Tarifkonflikten (z.B. Zusammensetzung von Tarifkommissionen, Schlichtungsstellen, Friedenspflicht während der Verhandlungen, Vertragsstrafen) zu sehen.[4)]

---

1) Himmelmann (1971) S. 31 (im Original kursiv).

2) Vgl. Kupsch/Marr (1971) S. 506 f.; Haasis (1963) S. 22; Liebold (1967) S. 84.

3) Vgl. S. 191 dieser Arbeit.

4) Vgl. Hueck/Nipperdey/Stahlhacke (1964) S. 83 ff.; Liebold (1967) S. 85; Haasis (1963) S. 22.

Der normative Teil des Tarifvertrags enthält "alle Rechtsnormen, durch die eine unmittelbare und zwingende Rechtswirkung für die tarifgebundenen Arbeitgeber und Arbeitnehmer begründet wird".[1] Gegenstand kollektiver Vereinbarungen können nach § 1 TVG Rechtsnormen bilden, die den Inhalt, den Abschluß und die Beendigung von Arbeitsverhältnissen sowie betriebliche und betriebsverfassungsrechtliche Fragen ordnen. Den Inhaltsnormen kommt dabei allgemein die größte Bedeutung zu. Bestimmungen über materielle Anreize, die also unmittelbare Auswirkungen auf die Verteilung der Wertschöpfung zeigen, betreffen die absolute Höhe des Ecklohnsatzes (bzw. Gehaltes), die allgemeinen Vorschriften, nach denen der Lohn in Abhängigkeit von bestimmten Leistungskriterien berechnet wird, weiter die Differenzierung nach Ortsklassen und Altersstufen, die Höhe von Zuschlägen, Vermögensbildungspläne und die Sozialleistungen. Mittelbar auf die Verteilung wirken sich Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen aus. Weitere gewerkschaftliche Forderungen betreffen die Sicherung der Arbeitsplätze bei arbeitssparendem technischem Fortschritt und die Absicherung von Vertrauensleuten.[2] Auch bei Beschränkung auf die unmittelbar die Verteilung der einzelwirtschaftlichen Wertschöpfung betreffenden Konfliktgegenstände zeigt sich, daß der absolute Lohnsatz keineswegs den einzigen Parameter der Tarifverhandlungen darstellt, wie überwiegend in Modellen zur theoretischen Ermittlung des Gleichgewichts auf dem Arbeitsmarkt unterstellt wird. Zweifellos ist jedoch in gewissen Grenzen eine Austauschbarkeit der Forderungen gegeben. Eine isolierte Betrachtung der Lohnbildung vernachlässigt

---

1) Liebold (1967) S. 85, f.

2) Vgl. Haasis (1963) S. 23 ff.

also die Interdependenz der Anreizformen. Allerdings ist darauf hinzuweisen, daß Tarifverhandlungen nicht generell durch Forderungs"pakete" der Gewerkschaften geprägt sind. Einmal glaubt Himmelmann, daß die Gewerkschaften im Gegensatz zu den Arbeitgebern eine Einzelberatung der erhobenen Forderungen vorziehen. "Bei Einzelberatung dieser Forderungen besteht für die Gewerkschaft Aussicht, daß sie in allen Forderungen zumindest etwas erreicht."[1] Eine formale Trennung der Konfliktgegenstände kann zwar als taktisches Manöver zur Verschleierung der Gesamtforderungen zu einer insgesamt stärkeren Durchsetzung der Gewerkschaftsinteressen führen, die materielle Interdependenz der Forderungen ist durch die Sukzessivität der Verhandlung aber nicht beseitigt.

Eine mögliche effektive Isolierung der Lohnverhandlungen von anderen Konfliktgegenständen kommt in der Unterscheidung in Manteltarifverträge und Lohntarifverträge zum Ausdruck. Der Lohntarifvertrag regelt die absolute Höhe des Ecklohnsatzes als Grundlohn für Facharbeiter über 21 Jahre. Er ist in aller Regel für eine Laufzeit bis höchstens zwei Jahre abgeschlossen, um eine relativ kurzfristige Anpassung an die Entwicklung von Preisniveau, Produktivität und gesamtwirtschaftlicher Lage zu ermöglichen. Den Inhalt von Mantel- oder Rahmentarifverträgen bilden alle übrigen der angeführten Gegenstände normativer tarifvertraglicher Vereinbarungen.[2] Sie unterscheiden sich formal von den Lohntarifverträgen durch ihren üblicherweise größeren zeitlichen und räumlichen Geltungsbereich. Ist zu einem bestimmten Zeitpunkt lediglich der Lohntarifvertrag kündbar, so

---

1) Himmelmann(1971) S. 150.

2) Vgl. Liebold (1967) S. 88; Kupsch/Marr (1971) S. 506.

richten sich die gewerkschaftlichen Forderungen auf die Anhebung des Ecklohns. Doch auch in diesem Fall kann mit der Laufzeit des Vertrags ein weiterer Freiheitsgrad der Verhandlungen unterschieden werden, dessen Festlegung auch taktische Erwägungen bezüglich der saisonalen und konjunkturellen Lage zum Auslauftermin zugrunde liegen können.[1] Eine kurze Laufzeit vermag in beschränktem Umfang Zugeständnisse bei der Lohnhöhe zu substituieren. Die Gewerkschaften "finden sich zu einem Kompromiß mit den Arbeitgebern bereit unter der Bedingung einer kurzen Laufzeit des abzuschließenden Tarifvertrages, um nach Ablauf dieser relativ kurzen Zeit erneut einen Vorstoß zur Verwirklichung der Ziele unternehmen zu können".[2]

Bei der Abwägung der jeder Anreizkombination beizulegenden Werte sind sowohl unterschiedliche Auffassungen innerhalb der Verhandlungskommissionen als auch intraindividuelle Konflikte der Funktionäre nicht auszuschließen. Letztere werden hervorgerufen, wenn es den Mitgliedern der Verhandlungskommissionen nicht gelingt, eine schwach geordnete und transitive Rangfolge der Nutzen[3] anzugeben, die alternative Kombinationen von Ausprägungen tarifvertraglicher Parameter stiften. Sieht sich der Entscheidungsträger zwei positiven Positionen gegenüber, zwischen denen er sich nicht entscheiden kann - als hypothetisches Beispiel für einen Gewerkschaftsvertreter: eine Lohnerhöhung von 6 % ohne Arbeitszeitverkürzung bzw. bei Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit um

---

1) Vgl. Balke (1970) S. 25 f.

2) Balke (1970) S. 26 f.; vgl. auch Liebold (1967) S. 148 ff.

3) Vgl. dazu Kirsch (1968) S. 38.

zwei Stunden und ein Lohnangebot von 3 % - so befindet er sich in einer Situation, die Miller als "approach - approach competition" bezeichnet.[1] Der analoge Fall zweier gleich negativ bewerteter Positionen, beispielsweise alternative Zugeständnisse der Arbeitgeber, wird als "avoidance - avoidance competition" bezeichnet. Auf die Situation der Tarifverhandlungen läßt sich unschwer auch der "approach - avoidance competition" übertragen, der als Entscheidungskonflikt bei gleichzeitigem und gleichstarkem Wirksamwerden einer positiven und einer negativen Tendenz definiert ist. Für die weiteren Ausführungen wird allerdings unterstellt, daß weder Bewertungsdifferenzen zwischen Kommissionsmitgliedern noch intraindividuelle Entscheidungskonflikte auftreten.

Der Wahl der Handhabungsform für den Tarifkonflikt sind Grenzen gesetzt. Die realitätsnahe Prämisse, daß die Gewerkschaften der BRD im Lohnkonflikt keine Basis für revolutionäre Veränderungen des herrschenden Wirtschaftssystems sehen, scheidet solche Gewinn-Verlust-Machtkämpfe, die auf die Vernichtung des Gegners gerichtet sind, aus. Insbesondere ist auch die Erhaltung der Tarifautonomie von der Kompromißfähigkeit der Tarifpartner abhängig.[2] Als der Bedeutung des Tarifkonflikts für die Konfliktparteien inadäquate Handhabungsform ist das Zufallsurteil zu betrachten. Da der Lohnkonflikt von den Beteiligten als nicht umgehbar angesehen wird, entfallen die dieser Konfliktsituation entsprechenden Handhabungsformen ebenfalls. Eine friedliche Koexistenz ist wegen der gegensätzlichen Interessenlage nicht zu erwarten. Zeitliche

---

1) In dem hier angesprochenen psychologischen Konfliktwahl-Modell vgl. Miller (1971) S. 4 ff.; Murray (1968) S. 221 ff.; Boulding (1962) S. 81 ff.; Reger (1965) S. 353; Kirsch (1970) S. 99 f.

2) Vgl. Weitbrecht (1969) S. 64.

Beschränkungen der Wahl der Handhabungsform bilden beispielsweise Vereinbarungen über eine Friedenspflicht bis zum Scheitern von Verhandlungen. Allgemein kann die Handhabung von Tarifkonflikten dadurch beschrieben werden, daß die Konfliktparteien durch Verhandlungen zu einer Einigung zu kommen versuchen. Arbeitskämpfe sind dabei nicht als Alternative zu Verhandlungen, sondern als machtpolitisches Instrument zur Beeinflussung der Verhandlungen anzusehen. Wird auf dem Verhandlungsweg keine Einigung mehr erwartet, so wird der Ausweg der Schlichtung gewählt.

22. Der Konfliktprozeß

Das Ergebnis des Tarifkonflikts beeinflußt in starkem Maße die Verteilung der Wertschöpfung. Analog den Verteilungsprozessen bei kongruenten Vorstellungen lassen sich auch im Konfliktfall zwei mögliche Ausprägungen unterscheiden. Ändern sich trotz des vorgebrachten Begehrens einer Konfliktpartei nach einem höheren Anteil die Verteilungsrelationen nicht, so herrscht konfliktäre Stabilität, die einen "Sieg" der konservativen Kräfte und eine Unterdrückung der Forderungen nach einer Umverteilung anzeigt.[1] Burisch führt die Tatsache, daß im betrieblichen Verteilungskonflikt die Arbeitnehmer bzw. die Gewerkschaften stets die Verlangenden sind, auf die Struktur der industriellen Situation zurück.[2] Himmelmann verdeutlicht diese Aussage durch den Hinweis auf die "originäre Zuteilung der realisierten Erlöse an die Unternehmer aufgrund ihrer Funk-

---

1) Vgl. Holm (1970) S. 73; Holm (1968) S. 236.
2) Vgl. Burisch (1971) S. 148.

tion als Verkaufsagenten",[1] gegenüber der die Gewerkschaften ständig versuchen müssen, ihren angestrebten Anteil an der erhöhten Wertschöpfung von den Arbeitgebern zurückzufordern. Das marktwirtschaftliche System mit seiner strukturellen Ungleichheit der originären Verteilung dränge die Gewerkschaften in eine ständige Forderungshaltung, selbst wenn sie lediglich eine Erhaltung der Verteilungsrelation anstrebe.[2]

Ein konfliktärer Wandel liegt vor, wenn eine Änderung der Verteilungsrelationen nicht den Vorstellungen beider Konfliktparteien entspricht, die fordernde Konfliktpartei sich jedoch ganz oder teilweise durchsetzen kann.[3] In Tarifverhandlungen vereinbarte Lohnerhöhungen können nicht grundsätzlich als konfliktärer Wandel betrachtet werden, da die Arbeitgeber in der Regel eine - meist geringfügige - Lohnsteigerung schon vor Ausbruch des Konflikts konzedieren. Lediglich der über diese Steigerungsrate hinausgehende Teil der Lohnerhöhung ändert die Verteilungsrelationen konfliktär. Eine völlige Durchsetzung der Vorstellungen der Gewerkschaften oder der Arbeitgeber im Tarifkonflikt entspricht nicht den empirischen Gegebenheiten. Das Ergebnis von Lohnverhandlungen stellt in aller Regel einen Kompromiß zwischen den Forderungen der Gewerkschaften und den "freiwilligen" Zugeständnissen der Arbeitgeber dar.

Die Frage nach den Bestimmungsfaktoren der resultierenden Lohnhöhe steht im Mittelpunkt einer Vielzahl wissenschaftlicher Erörterungen, die jedoch bisher zu keinem allgemeingültigen Modell des Tarifkonflikts ge-

---

1) Himmelmann (1971) S. 26.
2) Vgl. Himmelmann (1971) S. 26 f.
3) Vgl. Holm (1970) S. 70 f.; Holm (1968) S. 235.

führt haben. Als grobe Klassifizierung lassen sich zwei Richtungen der vorliegenden Literatur zum Problemkreis des Tarifkonflikts unterscheiden.

Die eine Richtung umfaßt Modelle, die an den im ersten Kapitel dargestellten Machttheorien[1] anknüpfen. Der Unbestimmtheitsbereich, den die Preistheorie bei der Marktform des bilateralen Monopols für die Preisbildung auf dem Arbeitsmarkt postuliert, wird durch verschiedene Verhaltensannahmen zu einer deterministischen Lösung verengt. Neben den sogenannten "bargaining"-Theorien sind dazu auch ungeachtet ihres anderen Ausgangspunktes spieltheoretische Ansätze zu rechnen. Die hauptsächlichen Schwächen dieser Konzeptionen liegen in der weitgehenden Beschränkung auf Gleichgewichtslohnmodelle auf komparativ-statischer Basis. Der Prozeßcharakter des Tarifkonflikts ist nur vereinzelt erkannt und in die Modelle eingebaut. Die Zahl der berücksichtigten Determinanten bleibt gering. Vor allem wird den institutionellen Beschränkungen des Konfliktprozesses nicht Rechnung getragen.

Beschreibende, an realen Abläufen von Tarifverhandlungen orientierte Darstellungen bilden die zweite Richtung. Mit der Sammlung empirischer Materialien hat ihre Einarbeitung in Modelle des Tarifkonflikts nicht Schritt gehalten.

Allen vorgefundenen Ansätzen ist gemeinsam, daß sie auch für konkrete Konfliktsituationen weder ex ante über Plausibilitätsüberlegungen hinausgehende Aussagen über das zu erwartende Ergebnis noch ex post über die Wirkungsweise einzelner Determinanten erlauben. Es konnte nicht Zweck dieser Arbeit sein, der Viel-

---

1) Vgl. S. 38 ff. dieser Arbeit.

zahl vorliegender Modelle einen weiteren Erklärungsansatz hinzuzufügen. Andererseits erscheint ihre detaillierte Darstellung aufgrund der doch recht beschränkten Aussagefähigkeit für das gestellte Thema nicht notwendig. Dazu kann auf die umfangreiche Originär- und Sekundärliteratur verwiesen werden. Um den sachlogischen Zusammenhang zwischen den beiden genannten Richtungen zu verdeutlichen, wird auf eine isolierte und geschlossene Betrachtung der einzelnen Theorien verzichtet. Vielmehr sollen die vorliegenden Ansätze in ihren Grundzügen in den Rahmen einer allgemeinen Prozeßbetrachtung des Tarifkonflikts gestellt werden, die auch die Erfassung von Lernprozessen (Strategieänderungen, Modifizierung der Einstellungen) im Prozeß erlaubt.

Die Darstellung beschränkt sich entsprechend den zu diskutierenden Modellkonzeptionen auf den Lohn als einzigen Konfliktgegenstand. Eine getrennte Untersuchung für Firmen- und Verbandstarifverhandlungen erübrigt sich; auf die notwendigen geringfügigen Modifikationen der Prozeßdeterminanten wird an jeweiliger Stelle hinzuweisen sein.

221. Die Ausgangssituation der Tarifpartner

Der Tarifkonflikt wurde durch divergierende Verteilungsvorstellungen von Arbeitgebern und Gewerkschaften charakterisiert. Geäußerte und tatsächliche Vorstellungen brauchen sich dabei nicht zu entsprechen; vielmehr werden die Forderungen und Zugeständnisse aus taktischen Gründen über bzw. unter den mit dieser Lohnrunde verbundenen Verteilungsvorstellungen liegen. Das Ergebnis des

Tarifkonflikts bildet die Einigung auf einen Lohnsatz zwischen der Forderung der Gewerkschaften und dem Angebot der Arbeitgeber. Die Überlegungen der Konfliktparteien sind nun auf die Frage gerichtet, welche Möglichkeiten der Durchsetzung ihrer Interessen sich ihnen bieten. Die Einschätzung ihrer Position gegenüber dem Gegner wird weitgehend ihr Konfliktverhalten bestimmen. Besonderes Gewicht kommt der Macht zu, die auf die gegnerische Konfliktpartei ausgeübt werden kann.

2211. Die Arbeitskampfdrohung als Machtmittel

Macht kann im weitesten Sinne als Fähigkeit einer Person oder Gruppe verstanden werden, das Verhalten anderer Personen oder Gruppen zu beeinflussen.[1] Damit ist Macht notwendig an eine soziale Beziehung zwischen dem Beeinflussenden (auch Machthaber) und dem Beeinflußten (Machtunterworfenen) gebunden. Die Analyse hat dabei zweckmäßigerweise von der Sicht des Machtunterworfenen auszugehen, da sich die Machtwirkung in der Änderung seiner Einstellungen und Verhaltensweisen zeigt.[2] Aus den von French/Raven unterschiedenen Machtgrundlagen[3] steht den Gewerkschaften und Arbeitgebern insbesondere die Macht durch Sanktionsmöglichkeit (coercive power) offen, die sich in den Arbeitskampfmaßnahmen des Streiks bzw. der Aussperrung manifestiert.

---

1) Aus der fast unübersehbaren Zahl von Machtkonzeptionen vgl. z.B. Dahl (1965) S. 344; French/Raven (1959) S. 151; Goldhamer/Shils (1965) S. 334; Holm (1969) S. 269 ff.; Kirsch (1968) S. 386; Weber (1964) S. 38.

2) Vgl. Holm (1969) S. 275; Kirsch (1968) S. 387.

3) Vgl. French/Raven (1959) S. 156 ff.

Um die Wirkung der Arbeitskampfmaßnahmen beurteilen zu können, ist die Frage zu klären, worin denn die Macht von Streik und Aussperrung liegt, den Gegner zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen. Der Streik stellt eine zeitlich begrenzte Zurückhaltung der Arbeitsleistung durch eine Gruppe von Arbeitnehmern dar.[1] Für den Streik als Druckmittel im Tarifkonflikt kann diese Aussage präzisiert und gegenüber anderen Streikformen (z.B. wilde Streiks) und Streikzielen (z.B. politischer Streik) abgegrenzt werden als "gemeinsame und planmäßig durchgeführte Arbeitseinstellung einer Anzahl von Arbeitnehmern innerhalb eines Berufes oder eines Betriebes (oder eines Wirtschaftszweiges; A.d.V.) zur Erreichung eines Kampfziels (hier: einer Lohnerhöhung; A.d.V.) mit dem Willen zur Fortsetzung der Arbeit nach Erreichung des Kampfziels".[2] Analoges gilt für die Aussperrung, die eine befristete totale oder partielle Abweisung des Angebots an Arbeit darstellt.[3] Die Macht der Kampfmaßnahmen muß also darin begründet liegen, daß der Gegenseite durch die Aufgabe der Leistungsgemeinschaft ein Nachteil entsteht. Arbeitgeber und Arbeitnehmer stehen in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis. Für die Arbeitgeber bedeutet Streik einen Produktionsausfall, der negative Auswirkungen auf die Erlössituation und dadurch auf die Zahlungsfähigkeit der bestreikten Betriebswirtschaft zeigen kann. Der Nachteil der Arbeitnehmer durch eine Aussperrung ist in ihrem befristeten Einkommensausfall zu sehen.

---

1) Vgl. Sange (1962) S. 3.

2) Boldt et al. (1961) S. 92 f.; vgl. auch Enseling (1966) S. 38; Liebold (1967) S. 109; Schneider (1971) S. 8.

3) Vgl. Enseling (1966) S. 38.

Die Stärke der Macht (strength of power) von A über B kann gemessen werden als "the opportunity costs to B of refusing to do what A wants him to do, i.e., of refusing to yield to A's attempt to influence his behavior".[1] Die Konfliktparteien werden sich also Vorstellungen über die Opportunitätskosten bilden, die sie bei einem Streik bzw. bei einer Aussperrung zu tragen haben. Sie vergleichen die ohne Kampf erreichbare Lage mit den Vor- und Nachteilen, die ein Kampf erwarten läßt.

In die Vergleichsrechnung der Unternehmer gehen auf der einen Seite die den Gewerkschaften zugestandenen Lohnerhöhungen ein, die langfristig zu einer Verminderung des Gewinns führen.[2] Ihnen werden die durch einen Streik verursachten "Kosten" gegenübergestellt. Sie setzen sich aus den effektiv anfallenden Kosten der Betriebsunterbrechung (vor allem Stillegungs- und Wiederanlaufkosten) und der streikbedingten Gewinnminderung zusammen.[3] Dabei ist zu beachten, daß einmal Produktionsausfälle durch zeitliche und intensitätsmäßige Anpassungen in der Zeit nach dem Arbeitskampf wieder ausgeglichen werden können, daß aber andererseits auch langfristige Ertragseinbußen zum Beispiel durch Verlust von Absatzmärkten zu berücksichtigen sind. Die Gewerkschaften wägen die Nachteile der Nichtbeschäftigung der Arbeitnehmer während des Streiks gegen zukünftige niedrigere Löhne bei Ein gehen auf das Angebot der Arbeitnehmer ab.

---

1) Harsanyi (1962) S. 68.

2) Die Argumentation trifft nur unter ceteris paribus-Bedingungen zu.

3) Vgl. Liebold (1967) S. 113 ff.; zur Problematik der isolierten Ermittlung der Arbeitskampffolgen vgl. Enseling (1966) S. 211 ff.

Auf der Basis der skizzierten Kostenvergleiche beruht das Lohnmodell von Hicks.[1] Nach Hicks prüfen die Unternehmer hypothetisch für alternative, von der Gewerkschaft geforderte Lohnsätze, ob es nach dem Ergebnis des Kostenvergleichs vorteilhafter ist, in die Forderung einzuwilligen oder die Streikverluste zu tragen. Ceteris paribus sind die Kosten eindeutig durch den geforderten Lohnsatz und die erwartete Streikdauer bestimmt. Je höher der von den Gewerkschaften geforderte Lohn ist, desto stärker steigen die Kosten bei einer Konzedierung dieser Forderungen. Damit verlängert sich jedoch auch die Zeitdauer, die die Unternehmer für einen geringeren Lohn zu kämpfen bereit sind. Andererseits werden sie umso eher geneigt sein, den Forderungen der Gewerkschaften nachzugeben, je länger sie die Streikdauer einschätzen. Gedanklich läßt sich damit jeder Lohnsatz mit einer Streikdauer verbinden, bei der jeweils eine Indifferenz zwischen Ablehnung und Konzession vorliegt. Die graphische Darstellung dieser funktionalen Verbindung bezeichnet Hicks als Konzessionskurve des Unternehmers.[2] Das Maximum der Kurve, die monoton unterproportional ansteigt, liegt bei dem Lohnsatz, der keinen Gewinn mehr zuläßt.

Die analogen Überlegungen stellen auch die Gewerkschaften an. Niedrige Lohnangebote der Arbeitgeber führen zu hohen Opportunitätskosten der Gewerkschaft und demnach zu einer Bereitschaft zu längeren Arbeitskämpfen. Die Verbindung der Punkte im Lohndiagramm, für die die

---

1) Vgl. zum folgenden Hicks (1966) S. 140 ff.; siehe auch die Darstellungen der Hicks'schen Theorie bei Dall'Asta (1971) S. 67 ff.; Enseling (1966) S. 132 ff.; Frantz (1968) S. 107 ff.; Fürst (1967) S. 126 f.; Saraydar (1971a) S. 476 ff.; Külp (1965) S. 133 ff.; Weitbrecht (1969) S. 108 f.; Zerche (1968) S. 46 ff.

2) Vgl. Hicks (1966) S. 142.

Kosten der Annahme des Arbeitgeberangebots und des Streiks gleich hoch sind, gibt nach Hicks die Widerstandskurve der Gewerkschaft wieder. Der Schnittpunkt der Konzessionskurve und der Widerstandskurve repräsentiert den Gleichgewichtslohn. Höhere Lohnforderungen treffen auf die Ablehnung der Unternehmer, da in diesem Bereich für sie "a strike is the lesser evil".[1)]

Gegen die Konzeption von Hicks als Erklärungsmodell der Lohnbildung in Kollektivverhandlungen sind verschiedene Einwände erhoben worden. Die Kritik Shackles am Verlauf der Kurven erscheint dabei nicht allzu schwerwiegend und stellt das Modell nicht grundsätzlich in Frage.[2)] Der Einwand von Dall'Asta, Hicks berücksichtige die mögliche Überwälzung von Lohnzugeständnissen auf die Preise und damit die geringere Belastung der Unternehmer nicht, trifft zwar zu. Ihm kann aber durch die Einbeziehung der durch Preiserhöhungen erreichbaren Erlöszuwächse in den Kostenvergleich leicht Rechnung getragen werden.

Die Modellerweiterung von Külp, mit der er "das Hicks'sche Modell einen Schritt näher an die Wirklichkeit heranführen"[3)] will, setzt an der Prämisse des Repräsentationstheorems an, die eine unrealistische Identität der Vorstellungen der einzelnen Arbeitgeber und der Verhandlungsführer postuliert. Külp geht dabei von der Annahme aus, daß die Gewerkschaften einen Streik vermeiden wollen und zur Durchsetzung ihrer Forderungen auf die Wirkung der Streikdrohung vertrauen. Das Maximum ihrer Lohnforderungen bil-

---

1) Hicks (1966) S. 144.

2) Vgl. Shackle (1957) S. 301 ff.

3) Külp (1965) S. 149; zur Modelldarstellung vgl. ebd. S. 149 ff. Für Firmentarifverträge ist diese Modellerweiterung nicht notwendig, da dort die Gültigkeit des Repräsentationstheorems weitgehend unterstellt werden kann.

det der kritische Lohnsatz der Arbeitgeber, über dessen Lage sich die Gewerkschaften bestimmte Vorstellungen machen. Zur Bestimmung des kritischen Lohnsatzes nimmt Külp nun an, daß Lohnerhöhungen und Arbeitskämpfe Verärgerung bei den Arbeitgebern auslösen werden. Je höher der Lohnsatz ist, bei dem die Arbeitgebervertreter nachzugeben bereit sind, desto stärker wird die Verärgerung der Verbandsmitglieder (gemessen in Stimmen) und damit der Druck auf die Verhandlungsführer anzunehmen sein. Külp unterstellt dabei, daß alle Mitglieder eine bestimmte Lohnsteigerung, zum Beispiel das unterbreitete Angebot der Arbeitgebervertreter, ohne Verärgerung akzeptieren. Unterschiede der Lohn-Verärgerung der Mitglieder können hauptsächlich auf differierende Kosten- und Ertragssituationen und Überwälzungsmöglichkeiten zurückgeführt werden.

Auch ein möglicher Arbeitskampf wird Verärgerung auslösen, da mit ihm, wie gezeigt, Kosten und Ertragseinbußen verbunden sind. Da Külp die Streik-Verärgerung von der Dauer und dem Umfang des Streikes und diese wiederum von der Streikstärke der Gewerkschaften abhängig sieht, kann er die Verärgerung unmittelbar durch die Streikstärke bestimmen. Zur Sicherung ihrer Stellung im Verband und aus Prestigegründen werden die Verhandlungsführer, so unterstellt Külp, auf die Stimmung der Mitglieder Rücksicht nehmen und die Verärgerung möglichst gering halten. Die Arbeitgebervertreter werden deshalb Lohnerhöhungen solange zustimmen, wie die dadurch ausgelöste Verärgerung geringer ist als die Verärgerung bei einem Streik. Die kritische Lohnhöhe ist danach bestimmt durch die Einschätzung der gewerkschaftlichen Streikstärke. Der Verlauf des Tarifkonflikts hängt davon ab, inwieweit die Gewerkschaftsvertreter die

kritische Lohnhöhe der Arbeitgebervertreter[1] richtig einschätzen. Forderungen, die über der kritischen Lohnhöhe liegen, führen zum Streik. Bei einer zu pessimistischen Einstellung der Gewerkschaften schöpft der vereinbarte Lohnsatz nicht den gesamten Verhandlungsspielraum der Arbeitgebervertreter aus.

2212. Das Unsicherheitsproblem in Tarifverhandlungen

Ein weiterer Mangel des Modells von Hicks ist in der Ausklammerung des Unsicherheitsproblems zu sehen. Eine realistische Theorie des Tarifkonflikts hat jedoch zu berücksichtigen, daß die Konfliktparteien ihr Verhalten an den Informationen über den Kontrahenten ausrichten. Das Informationsproblem ist also explizit in die Modellbetrachtung einzubeziehen. Noch vor Hicks hat Zeuthen ein auf der Theorie des collective bargaining basierendes Modell des Tarifkonflikts entwickelt, in dem der Frage der Unsicherheit besondere Beachtung zukommt.[2] Da der Ansatz Zeuthens von Pen übernommen und weitergeführt wurde, erscheint eine Darstellung der Konzeption Pens für die Zielsetzung dieser Arbeit ausreichend.[3]

Das Modell von Pen geht in Anlehnung an Zeuthen von mehreren möglichen Stufen des Verhandlungsprozesses aus. Die Konfliktparteien vergleichen auf jeder Stufe die Vor- und

---

1) Der tatsächliche Verlauf der genannten Funktionen kann auch von den Arbeitgebervertretern nur vermutet werden. Die resultierende kritische Lohnhöhe ist also nicht aus der effektiven Verärgerung der Arbeitgeber abgeleitet, sondern aus den Vermutungen ihrer Verhandlungsführer.

2) Vgl. Zeuthen (1930); Zeuthen (1957) S. 289 ff.

3) Vgl. zum folgenden Pen (1952); Pen (1959).

Nachteile des Weiterverhandelns. Mögliche Vorteile ergeben sich, wenn noch eine Verbesserung des bisherigen Verhandlungsergebnisses, d.h. in der Ausgangsposition, des ersten Angebots bzw. der ersten Forderung, erreicht wird. Ein Nachteil des Weiterverhandelns ist im Konfliktrisiko zu sehen. Die Vor- und Nachteile werden bei Pen jedoch im Gegensatz zu Zeuthen und zum Kostenvergleich bei Hicks nicht in monetären Größen,sondern in Ophelimitätsgraden gemessen. Durch den Ansatz von Nutzengrößen, die Pen kardinal messen will, um Aussagen über Präferenzintensitäten machen zu können,[1] büßt das Modell seine Erklärungs- und Prognosefähigkeit weitgehend ein, da sich alle resultierenden Prozeßabläufe und Ergebnisse auf nicht nachprüfbare individuelle Nutzenfunktionen zurückführen lassen.[2] Andererseits scheint dies der einzige gangbare Weg zu sein, um die den beobachtbaren Verhaltensweisen der Mitglieder der Verhandlungskommissionen zugrunde liegenden psychologisch und sozialpsychologisch zu erklärenden Motive zu erfassen. Das an lediglich ökonomischen Größen ausgerichtete Verhalten (z.B. die Lohnsummenmaximierung als Gewerkschaftsziel bei Dunlop, das Kostenvergleichskriterium bei Hicks) bildet dann einen - unrealistischen, dem homo oeconomicus-Modell entsprechenden - Sonderfall des allgemeinen Pen'schen Nutzenkonzepts.

Die Nutzen- oder, wie sie Pen bezeichnet, Ophelimitätsfunktionen bringen die mit alternativen Lohnsätzen verbundenen Präferenzen der Verhandlungspartner zum Ausdruck,[3] die bei Aufgabe des Repräsentationstheorems

---

1) Vgl. Pen (1959) S. 49 f.

2) Auf das Problem der kardinalen Meßbarkeit von Nutzengrößen soll hier nur hingewiesen werden.

3) Pen nennt sie Pseudo-Käufer und Pseudo-Verkäufer; vgl. Pen (1959) S. 41.

nicht mit den Präferenzen der Verbandsmitglieder identisch sein müssen. So kann für die Arbeitgebervertreter nicht der Gewinn des einzelnen Unternehmens den Index der Ophelimität bilden, wenn für die Unternehmen unterschiedliche Gewinnsituationen zutreffen.[1] Weiter kann die Ophelimität außer dem Gewinn auch andere Größen enthalten. Pen führt das Streben der Verhandlungskommission nach einem möglichst guten Abschluß und "the element of play in bargaining" an.[2] Die Präferenzstruktur der Gewerkschaftsvertreter, die ihre Ophelimität in Abhängigkeit von alternativen Lohnhöhen determiniert, wird ebenfalls von ökonomischen und außerökonomischen Determinanten bestimmt sein. Die im zweiten Kapital angestellten Überlegungen zu den Determinanten der Verteilungsvorstellungen können hier wieder aufgegriffen werden. Die gewünschte Verteilung der Wertschöpfung wurde dort aus dem mit der Verteilung verbundenen Nutzen abgeleitet. Als Ophelimitätsfunktion kann danach die individuelle Nutzenfunktion der Gewerkschaftsvertreter angesetzt werden.[3] Als Nutzen der Funktionäre ist dabei insbesondere auch die Sicherung ihrer Stellung im Verband durch die Aufrechterhaltung der Zufriedenheit der Mitglieder anzusehen. Auf die Rivalität zwischen Funktionären der gleichen oder anderen Gewerkschaften ist schon hingewiesen worden. Tarifvereinbarungen, die über dem Niveau anderer Abschlüsse liegen, kommt dadurch zusätzlicher Nutzen zu. "Die Rolle, die der Mentalität des Gewerkschaftsführers hinsichtlich des konkreten Verlaufs der Ophelimitätsfunktion zukommt,

---

1) Die Übertragung der Mitgliederinteressen auf die Ophelimitätsfunktion der Verhandlungsdelegation sieht Pen als vorgeschaltetes Problem der verbandsinternen Willensbildung; vgl. Pen (1959) S. 42.

2) Pen (1959) S. 42.

3) Dies gilt analog auch für die Arbeitgebervertreter.

wird deutlich durch die bei verschiedenen Verhandlungsführern jeweils unterschiedliche Beeinflussung des Funktionsverlaufs durch den Druck der Regierung, der öffentlichen Meinung, der Unternehmer und durch die Rücksichtnahme z.B. auf Verbrauchergruppen."[1] Dagegen behauptet Pen, daß die Gewerkschaftsfunktionäre dem Beschäftigungseinfluß alternativer Lohnsätze keine starke Bedeutung beimessen.[2] Frantz stellt zusammenfassend fest, daß die Ophelimitätsmotive der Verhandlungsführer beider Konfliktparteien als ein "Mixtum Compositum" aus eigenen, organisationsgeprägten und von der Mitgliedschaft bestimmten Zielvorstellungen zu betrachten sind.[3]

Neben der Kontraktophelimitätsfunktion L(w) der Gewerkschaftsvertreter bzw. E(w) für die Arbeitgebervertreter führt Pen die Konfliktophelimitäten Lc bzw. Ec ein, die den Nutzen der Tarifpartner aus einem Arbeitskampf wiedergeben. "This ophelimity is not influenced by the price (hier: der Lohnsatz; A. d. V.) that is bargained for, and is not put down as its function."[4] Von einer gegebenen Arbeitskampfdauer ausgehend kommt so Pen zu einem zur x-Achse parallelen Verlauf, der je nach der Wirkung der Einflußgrößen im positiven oder negativen Bereich liegt. Die Determinanten entsprechen weitgehend den für die Kontraktophelimitäten angeführten Faktoren. Für die Unternehmer weist Pen besonders auf den Ertrag hin, den sie durch den Ersatz der streikenden Arbeiter durch Nicht-Gewerkschaftsmitglieder erzielen können. Daneben spielen wie auch bei den Gewerkschaftsvertretern psychologische und soziologische Faktoren eine

---

1) Zerche (1968) S. 58.
2) Vgl. Pen (1959) S. 56; Pen (1952) S. 28.
3) Vgl. Frantz (1968) S. 121.
4) Pen (1952) S. 30.

bedeutende Rolle. Auf die gewerkschaftliche Konfliktophelimität wirkt insbesondere auch die schon bei Hicks angesprochene Funktion des Streiks ein, "to keep the Union, ' in training'".[1] Da, wie gezeigt wurde, der Lohnkonflikt auch als Herrschaftskonflikt zu verstehen ist, kann einem Streik der Nutzen beigelegt werden, den Arbeitgebern, der Öffentlichkeit, anderen Gewerkschaften sowie aktuellen und potentiellen Mitgliedern die Kampfbereitschaft und Stärke der Gewerkschaft zu demonstrieren. Streiks um wenige Pfennige oder Bruchteile von Pfennigen, die sich aus rein ökonomischen Zielsetzungen nur schwer begründen lassen, finden hier ihre Erklärung.

Die Differenz zwischen der Kontrakt- und der Konfliktophelimität bezeichnet Pen als Netto-Kontraktophelimität. Ihre Nullstellen

$$L(w) - Lc = 0 \qquad (11)$$

bzw.

$$E(w) - Ec = 0 \qquad (12)$$

begrenzen den möglichen Aushandlungsbereich. Bei negativen Kontraktophelimitäten wird ein Arbeitskampf für vorteilhafter gehalten. Innerhalb des Verhandlungsbereichs wird jede Partei ihr Nutzenmaximum zu erreichen suchen.

Jeder Verhandlungspartner steht bei Beginn der Verhandlungen vor der Frage, ob er das vorliegende Angebot bzw. die vorgebrachte Forderung akzeptieren oder bis zum Lohnsatz w_l (für die Gewerkschaften) bzw. w_e (für die Arbeitgeber) weiterverhandeln soll. Er wird dazu die Vorteile

---

1) Hicks (1966) S. 147.

(mögliche Nutzensteigerung) gegen die Nachteile (möglicher Ausbruch eines Arbeitskampfes) gegeneinander abwägen. Für die Gewerkschaftsvertreter beträgt die mögliche Nutzensteigerung bei Erreichen des höheren Lohnsatzes w_1

$$L(w_1) - L(w) \tag{13}$$

die mögliche Nutzeneinbuße bei Ausbruch eines Arbeitskampfes

$$L(w) - Lc \tag{14}$$

Nun haben aber die Verhandlungsführer nur Wahrscheinlichkeitsvorstellungen über die Reaktion des Gegners. Schätzen die Gewerkschaftsvertreter die Konfliktwahrscheinlichkeit als Reaktion auf ihre erhöhte Forderung mit r ein, so ist bei neutraler Risikoeinstellung eine Fortsetzung der Verhandlungsführung nur sinnvoll, wenn der Erwartungswert für einen Nutzengewinn größer ist als für einen Verlust. Die maximale Kampfwahrscheinlichkeit, bei der es für die Gewerkschaftsvertreter gerade noch vorteilhaft ist, weiterzuverhandeln, errechnet sich daraus als

$$r_{max} = \frac{L(w_1) - L(w)}{L(w_1) - Lc} \tag{15}$$

Ein Gewerkschaftsführer hat also sein Verhandlungsgleichgewicht erreicht, wenn gilt:

$$\frac{L(w_1) - L(w)}{L(w_1) - Lc} - r = 0 \tag{16}$$

Daß die Gewerkschaftsfunktionäre die Vor- und Nachteile mit einem Risikofaktor gewichten, ist darauf zurückzu-

führen, daß sie die Ophelimitätsfunktion der Arbeitgebervertreter nicht kennen. Sie wissen also nicht, ob bei der von ihnen gestellten Forderung die Kontraktophelimität noch positiv ist. Bei Kenntnis der Nettoophelimität der Arbeitgebervertreter würden sie jedem positiven Ophelimitätswert ein Risiko von r = 0, negativen Ophelimitätsnutzen ein Risiko von r = 1 zuordnen. Zur Schätzung des unbekannten Verlaufs der Ophelimitätsfunktion der gegnerischen Konfliktparteien führt Pen eine Korrespektionsfunktion ein, die "expresses the relation between the factual net contract ophelimity of the buyer and the risk of a conflict, as estimated by the seller".[1] Sie hat für die Gewerkschaftsvertreter folgende Form:

$$r = r_1 \left[E(w) - Ec \right] \tag{17}$$

Das Risiko ist daher nicht von der Lohnhöhe, sondern von der Netto-Kontraktophelimität des Gegners abhängig.

Weiter kann die Annahme einer neutralen Risikofunktion durch eine subjektive Risikobewertungsfunktion (g)[2] ersetzt werden, die die Risikopräferenz der Verhandlungsteilnehmer zum Ausdruck bringt. Die Kampfneigung S_1 der Gewerkschaftsführer[3] ist dann durch diese Risikobewertungsfunktion mit dem maximalen Risiko verbunden.

$$S_1 = g_1(r_{max}) \tag{18}$$

---

1) Pen (1952) S. 35 f.

2) Die Benennung wurde gegenüber Pen abgeändert.

3) Es wird wie bisher angenommen, daß innerhalb der Delegation keine Bewertungsdifferenzen bestehen. Zur möglichen Verschiebung der individuellen Risikopräferenz aufgrund der kollektiven Verhandlungsführung vgl. Kupsch (1971) S. 276 ff.

Werden die Gleichungen (17) und (18) in die Gleichung (16) übernommen, so ergibt sich

$$(19) \qquad g_1 \left[\frac{L(w_1) - L(w)}{L(w_1) - Lc} \right] - F_1 \left[E(w) - Ec \right] = 0$$

Diese Beziehung bringt das individuelle Verhandlungsgleichgewicht der Gewerkschaftsvertreter zum Ausdruck. Die Gleichgewichtsbedingung der Arbeitgebervertreter mit der Risikobewertungsfunktion g_e kann analog gebildet werden.

$$(20) \qquad g_e \left[\frac{E(w_e) - E(w)}{E(w_e) - Ec} \right] - F_e \left[L(w) - Lc \right] = 0$$

Nach Pen wird das Gleichgewicht jeder Delegation zu Beginn der Verhandlungen sehr wahrscheinlich nicht bei gleichem Lohnsatz gegeben sein. Den gemeinsamen Gleichgewichtslohn zu erreichen, ist dann Aufgabe der weiteren Verhandlungsführung.

Ohne auf die an der Modellkonzeption Pens geübte Kritik[1] einzugehen, kann nun die Ausgangssituation der Konfliktparteien zusammenfassend gekennzeichnet werden.

Im Tarifkonflikt stehen sich Vertreter der Gewerkschaften und Arbeitgeber gegenüber. Sie entwickeln Vorstellungen über die anzustrebende Verteilungsrelation, die nicht repräsentativ für die vertretenen Verbandsmitglieder zu sein brauchen. Die Verteilungsvorstellungen der konfligierenden Delegationen kommen in den mit alternativ erreichbaren Lohnsätzen verbundenen Nutzengrößen

---

1) Vgl. dazu Shackle (1957) S. 310 f.; Frantz (1968) S. 185 ff.; Zerche (1968) S. 69 ff.

zum Ausdruck. Die Nutzenfunktion kann sich dabei auf rein ökonomische Größen (z.B. Kosten, Gewinne) beziehen. Realistischer erscheint jedoch die zusätzliche Berücksichtigung nicht-ökonomischer Bestimmungsfaktoren des Nutzens. Ebenso können dem Arbeitskampf Nutzenfunktionen zugeordnet werden. Damit lassen sich Bereiche angeben, in denen, nach dem Kriterium des höheren Nutzens, eine Aushandlung oder ein Kampf vorteilhafter ist.

Das Informationsproblem erschwert die Ermittlung von Nutzengrößen, so daß die Verhandlungsdelegationen auch für ihre eigenen Präferenzen wohl nur sehr globale Wertvorstellungen entwickeln, die zudem laufenden Schwankungen unterliegen. So hängt zum Beispiel der von den Arbeitgebervertretern einem Streik beigelegte Schaden entscheidend von der vermuteten Dauer und von seinem Umfang ab, die nicht in Abhängigkeit von der Lohnhöhe oder sonstigen Parametern eindeutig quantifizierbar sind. Die Unvollkommenheit der Information zeigt sich in noch stärkerem Maße, wenn Annahmen über die Wertvorstellungen der Gegenpartei notwendig sind, die zudem bewußt verschleiert sein können. Die Reaktionen des Konfliktgegners auf gestellte Forderungen beeinflussen jedoch die Höhe des erreichbaren Nutzens. In die Vorstellungen über den Verlauf der Nutzenfunktionen der gegnerischen Verhandlungsdelegation geht die subjektive Risikoeinstellung des Bewertenden ein. Anhaltspunkte des Verhaltens der Konfliktgegner bieten frühere Verhandlungen zwischen den Kommissionen, insbesondere aber schon abgeschlossene Vereinbarungen anderer Branchen oder Bezirke während der gleichen Lohnrunde. Besondere Bedeutung kommt also dem ersten Tarifkonflikt der jeweiligen Lohnrunde zu, wodurch die temporale Lohnführerschaft starker Gewerkschaften erklärbar ist.

Holm[1] kommt in seinem generellen Konfliktmodell zu Aussagen, die den hier dargelegten Überlegungen in vieler Hinsicht ähnlich sind. Ausgehend von der Begehrensintensitätsfunktion, die dem erreichbaren Gesamtnutzen entspricht und aus der die Verteilungsvorstellungen abgeleitet wurden,[2] vermag er Aushandlungs- und Kampfbereiche anzugeben, die durch die jeweilige Dominanz der Kampfneigung oder der Verhandlungsneigung definiert sind.

Die Kampfneigung einer Konfliktpartei bestimmt sich nach Holm durch den möglichen Kampfgewinn, durch die Siegeswahrscheinlichkeit und durch die Kampfhabitualisierung, die ein Maß der "Stärke der (nahezu mechanischen) Gewohnheit, einen Konflikt gewaltsam durch Kampf zu entscheiden",[3] darstellt. Die Determinanten des Kampfgewinns bilden als positiver Faktor die Begehrensintensität, also der Nutzen der Verteilung, als negative Komponenten die aufzuwendenden Machtkosten[4] und das durch den angenommenen Einsatz der Machtmittel des Kontrahenten vermutlich zu ertragende Leid.[5] Als Machtkosten sind nicht nur monetäre Werteinbußen zu betrachten, die mit dem Einsatz der Machtmittel verbunden sind (z.B. Streikgelder), sondern alle negativ bewerteten Folgen der Machtausübung außer dem Leid durch die Gegenmaßnahme der anderen Konfliktpartei. Holm rechnet beispielsweise auch die negativ empfundene moralische Verurteilung des eigenen Handelns durch die Öffentlichkeit zu den Machtkosten. Die empfundene Siegeswahrscheinlichkeit ist von der angenommenen "Leidensfähigkeit" des Gegners und der Höhe der mobilisierten Macht abhängig. Die Fähigkeit, zur Realisierung des eigenen Willens Machtanwendung zu ertragen (Lei-

---

1) Vgl. Holm (1970) S. 74 ff.

2) Vgl. S. 85 ff. dieser Arbeit.

3) Holm (1970) S. 95

4) Vgl. dazu auch Harsanyi (1962) S. 68.

5) Es entspricht der Machtstärke des Kontrahenten; vgl. Harsanyi (1962) S. 68.

densfähigkeit), sieht Holm im wesentlichen durch den möglichen Nutzenentgang bestimmt. Die Einschätzung der Leidensfähigkeit setzt also Vermutungen über den Verlauf der Nutzenfunktion des Kontrahenten voraus. Auf die Höhe der mobilisierten Macht, die durch die Gesamtheit der zur Verfügung stehenden Machtmittel begrenzt ist, wirken der mit der angestrebten Verteilung verbundene Nutzen und das Sentiment, die gefühlsmäßige Beziehung zum Verteilungsgegner, ein.

Die Aushandlungsneigung einer Konfliktpartei führt Holm auf ähnliche Determinanten zurück. Sie ist danach abhängig vom wahrscheinlichen Aushandlungsgewinn und der Aushandlungshabitualisierung, die die Stärke der Gewohnheit zur "friedlichen" Beilegung von Konflikten wiedergibt. Der wahrscheinliche Aushandlungsgewinn errechnet sich aus dem gesamten erreichbaren Nutzen abzüglich den wahrscheinlichen Aushandlungskosten. Letztere sind auf die Annahme zurückzuführen, daß der Konfliktgegner sich eine Zustimmung zu den eigenen Forderungen durch Tauschwerte "abkaufen" läßt. Der Wert der geforderten Tauschobjekte wird dabei von seinem mit der Einwilligung verbundenen Nutzenverzicht bestimmt. Die subjektive Wahrscheinlichkeit, dem Gegner Tauschwerte hingeben zu müssen (Tauschnotwendigkeit), bildet das Komplement zur Siegeswahrscheinlichkeit bei der Durchführung eines Kampfes.

222. Die Prozeßanalyse

Bringt die Ausgangssituation (Forderung der Gewerkschaft, Zugeständnis der Arbeitgeber) keine Einigung der Tarifpartner,[1] dann setzt ein Konfliktprozeß ein, der erst

---

1) Bei einer Einigung wäre der Fall des harmonischen Wandels gegeben; es läge also gar kein Konflikt vor.

mit dem Auffinden eines von beiden Konfliktparteien akzeptierten Lohnsatzes endet. Bei der Analyse des Anpassungsprozesses ist also die Zeitdimension zu beachten. Statische oder komparativ-statische Modelle geben lediglich eine Erklärung des Gleichgewichtslohns, der bei gegebenen Präferenzen, Risikoeinstellungen und Vorstellungen über das Verhalten des Gegners resultiert. Der Weg von der Ausgangssituation zum Gleichgewichtslohn wird dagegen nicht aufgezeigt. So sind auch keine Aussagen über mögliche Änderungen der Einstellungen der Konfliktparteien während des Konfliktprozesses und die sie auslösenden Determinanten möglich.

Diese Kritik trifft auch die spieltheoretischen Ansätze zur Entwicklung einer allgemeinen Theorie der Verhandlung.[1] Dies gilt insbesondere, wenn das aufgezeigte Problem der Unsicherheit in der Verhandlung durch die Prämisse rationalen Verhaltens bei vollkommener Kenntnis und Quantifizierbarkeit eigener Präferenzen und der des Kontrahenten umgangen wird. Teilweise wird zusätzlich gleiches Verhandlungsgeschick unterstellt.[2] Da von Nutzengrößen ausgegangen wird, ist der Verlust der einen Partei nicht notwendig der Gewinn des Kontrahenten. Diese Situation kann spieltheoretisch als 2-Personen-Nicht-Nullsummenspiel dargestellt werden. Durch Absprachen zwischen den Parteien soll eine Maximierung des Gesamtnutzens erreicht werden, der "fair" in dem Sinne aufgeteilt werden soll, wie ihn ein neutraler Schlichter aufteilen würde. Gegenüber den mechanistischen Gleichgewichtsmodellen bringt die Spieltheorie durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Strategien der Kon-

---

1) Vgl. Krantz (1968) S. 232.

2) Vgl. Nasch (1953) S. 137 ff.

fliktgegner eine Erweiterung. Auf eine eingehende Darstellung spieltheoretischer Verhandlungsmodelle wird jedoch verzichtet, da ihnen aufgrund ihrer Beschränkungen in den Prämissen gegenüber den skizzierten Ansätzen nur geringer zusätzlicher Erkenntniswert zukommt.[1)]

Im folgenden werden, ausgehend von den Phasen des Konfliktprozesses, mögliche Taktiken und Strategien der Tarifpartner aufgezeigt, die zu einer den Interessen der Konfliktparteien entsprechenden Einigung führen sollen. Dabei sind die rechtlichen und institutionellen Beschränkungen des Konfliktverhaltens zu berücksichtigen.

2221. Phasen des Konfliktprozesses

Zur Beschreibung des Ablaufes von Tarifkonflikten sind in der Literatur verschiedene Phasenschemata vorgeschlagen worden, die sich teils mehr am chronologischen Ablauf, teils mehr an den möglichen Verhaltensweisen orientieren. Holm unterscheidet zwei Phasen der Aushandlung.[2)]

1. Die Phase der Strategien. Sie ist durch Verhaltensweisen geprägt, die die eigene Position im Verhandlungsprozeß stärken und die des Gegners schwächen sollen.

2. Die Phase der "Konferenz", in der das Verhandlungsergebnis festgelegt wird.

Die Konferenzphase kann auch entfallen, wenn sich zum Beispiel eine Konfliktpartei aufgrund ihrer aussichtslosen

---

1) Vgl. zum spieltheoretischen Ansatz Krantz (1968) S. 191 ff.; Kürst (1967) S. 134 ff.; Saraydar (1971b) S. 309 ff.; Zerche (1968) S. 77 ff.

2) Vgl. Holm (1970) S. 75.

Situation zurückzieht und die Vorstellungen des Gegners akzeptiert. Diese Situation ist für den Tarifkonflikt schon durch die gegebene Machtkonstellation in aller Regel auszuschließen. Weiter kann die Hypothese gewagt werden, daß die soziale Kontrolle, die die Öffentlichkeit bei Tarifkonflikten ausübt, eine völlige Unterdrückung der Vorstellungen eines Tarifpartners durch zumindest "moralische"Sanktionen gegenüber dem Machtüberlegenen zu verhindern suchen würde. Insbesondere bestünde für die Verbände die Gefahr, daß berechtigte Zweifel an der Funktionsfähigkeit der Tarifautonomie zu ihrer Einschränkung oder Aufgabe führen würde.

Andererseits besteht auch die Möglichkeit des Scheiterns der Konferenz. Die zweite Phase wird dann entweder durch ein erneutes Eintreten in die Strategiephase, durch den Ausbruch eines Arbeitskampfes oder (von Holm nicht berücksichtigt) durch die Hinzuziehung von Drittparteien (Schlichtern) abgelöst.

Mit einem ähnlichen Phasenschema versucht Douglas, den Standardablauf von Tarifverhandlungen systematisch zu erfassen.[1)] Sie sieht dabei eine Beziehung zwischen den einzelnen Phasen und dem jeweiligen Verhältnis von Verhandlungsdelegation und Verband. Die drei unterschiedenen Phasen sind gekennzeichnet durch

1. die Abgrenzung des offiziellen Verhandlungsbereichs,
2. die Erkundung des tatsächlichen Verhandlungsbereichs,
3. das Heraufbeschwören der Entscheidungskrise.

Die beiden ersten Phasen entsprechen in etwa der Strategiephase bei Holm. Ausgehend von den offizell verkün-

---

1) Vgl. Douglas (1957) S. 69 ff.

deten Forderungen und Hinweisen auf die zu erwartende Härte der Verhandlungen werden die effektiven Positionen des Gegners und damit die möglichen Verhandlungsbereiche erkundet. Annäherungen der Standpunkte sind in diesem Stadium vor allem auf der Basis inoffizieller Kontakte möglich. In der Entscheidungsphase erfolgt die auf den gewonnenen Informationen beruhende endgültige Festlegung auf ein "letztes Angebot". Die Richtigkeit der Einschätzung der Lage zeigt sich dann an der Verhaltensweise der Gegenpartei. Falsche Einschätzungen können, wenn sie zu pessimistisch waren, zu - allerdings nicht feststellbaren - unnötigen Zugeständnissen, und wenn die Lage zu optimistisch beurteilt wurde, zu Arbeitskämpfen führen.

Das von Himmelmann vorgeschlagene Phasenschema "soll durch die Analyse des internen Verhandlungsprozesses (...) besonders die Dynamik der konkreten Entscheidungsfindung untersuchen, die in den bisherigen Lohntheorien in der Regel vernachlässigt wurde".[1] Neben den sechs Phasen

1. Konfrontation der Standpunkte,
2. Detailberatungen,
3. Zeit der Reifung,
4. Kooperativer Suchprozeß,
5. Entscheidungskrise
6. Schlichtung, Vermittlung und Einigung,

die sich auf das Schema von Douglas zurückführen lassen, unterscheidet er eine Vorphase, die vor Beginn der eigentlichen Verhandlungen eine günstige taktische Ausgangssituation sichern soll.[2] Jede Phase ist durch ein bestimmtes Verhalten und bestimmte Absichten gekennzeichnet, die in den angewandten Taktiken und Strategien zum Ausdruck

---

1) Himmelmann (1971) S. 135.

2) Vgl. Himmelmann (1971) S. 128 ff.

kommen. Eine Erläuterung des Phasenschemas ist deshalb nur im Zusammenhang mit der Analyse des Konfliktverhaltens sinnvoll.

Die Entwicklung von Phasenschemata des Tarifkonflikts hat, soll sie nicht nur eine Darstellung alternativer Verhaltensweisen geben, sondern als temporale Anordnung verstanden werden, rechtliche und institutionelle Beschränkungen zu berücksichtigen. So erlegt das Tarifvertragsgesetz den Tarifpartnern die Pflicht auf,"während der Dauer des Tarifvertrages vom Arbeitskampf (Streik, Aussperrung, Boykott) und von Kampfmaßnahmen in bestimmtem Umfang keinen Gebrauch zu machen".[1] Vor Ablauf der Vertragsdauer stattfindende Tarifverhandlungen können also nur "friedlich" geführt werden. Die Verfassung des Landes Hessen erlaubt nur einseitige Kampfmaßnahmen der Gewerkschaften, da Art. 29 Abs. 5 die Aussperrung für rechtswidrig erklärt. Zusätzlich zu gesetzlichen Regelungen sind im obligatorischen Teil der meisten Tarifverträge Vereinbarungen enthalten, die formale und temporale Erfordernisse für den Einsatz für Kampfmaßnahmen festlegen, ihn insbesondere vom Scheitern von Verhandlungen und Schlichtungsverfahren abhängig machen.[2] "Ehe also die Gewerkschaften die Streikwaffe einsetzen können, müssen mehrere, dem Kampfstadium vorgelagerte Stufen des Konfliktprozesses durchschritten werden, die dazu dienen sollen, den Verhandlungsspielraum auszuschöpfen und nach Möglichkeiten einer friedlichen Regelung zu suchen."[3] Satzungsmäßige Schranken sind zum Beispiel in der Gebundenheit der Gewerkschaftsvertreter an die Genehmigung des Hauptverstandes des DGB und an das Ergebnis der Urabstimmung der Mitglieder über die Einlei-

---

1) Hueck/Nipperdey/Stahlhacke (1964) S. 87.
2) Vgl. Sange (1962) S. 138 ff.
3) Enseling (1966) S. 185.

tung von Kampfmaßnahmen und die Annahme von Schlichtungsvorschlägen zu sehen.[1)]

2222. Konfliktstrategien

Die in den unterschiedenen Phasen des Konfliktprozesses gezeigten Verhaltensweisen der Tarifpartner sind auf das Ziel gerichtet, eine Einigung über den Lohnsatz herbeizuführen, die den jeweiligen Vorstellungen entspricht. In der Sprache des Modells von Pen kommt dies der Erreichung des Lohnsatzes gleich, bei dem die eigene Gleichgewichtsbedingung erfüllt ist. Voraussetzung dafür ist, daß der Gleichgewichtslohn des Kontrahenten eine Änderung erfährt. Dazu ist auf seine Bestimmungsfaktoren Bezug zu nehmen. Dem Verhandlungsprozeß kommt die Funktion zu, durch Beeinflussung des Gegners die dessen Gleichgewichtslohn determinierenden konkreten Werte der Gleichung (19) bzw. (20) so zu modifizieren, daß beide Gleichgewichtsbedingungen bei dem für den beeinflussenden optimalen Lohnsatz erfüllt sind. "The analysis of the bargaining process is therefore the analysis of the way in which the equations are transformed."[3)] Nach Pen besteht die Verhandlungsgeschicklichkeit (ability to bargain) als persönliches Talent des Verhandlungsführers darin,

1. die Ophelimitätsfunktion des Gegners so zu beeinflussen, daß ihr Maximum möglichst nahe dem Maximum der eigenen liegt,

---

1) Vgl. Sange (1962) S. 136.

2) Vgl. Zerche (1968) S. 65; dieses Ziel kann allerdings bei annähernd symmetrischer Machtverteilung nicht als realistisch angesehen werden, wie noch zu zeigen sein wird.

3) Pen (1959) S. 137.

2. die Konfliktophelimität des Gegners so viel wie möglich zu drücken, damit ceteris paribus der Aushandlungsbereich größer wird,
3. die Korrespektionsfunktion des Gegners so zu beeinflussen, daß er die Konfliktfreudigkeit des Beeinflussenden möglichst hoch einschätzt,
4. die Risikobewertungsfunktion des Kontrahenten zu drücken und
5. selbst den Beeinflussungsversuchen des Kontrahenten zu widerstehen.[1)]

Die kurzfristige Änderung der Risikobewertungsfunktion des Gegners ist allerdings mit Pen für nicht aussichtsreich zu halten, da die Risikoeinstellung ein Ausdruck des "mental makeup of the bargainer" ist.[2)]

Die Rückführung der Veränderung des gegnerischen Gleichgewichtslohns auf die Verhandlungsgeschicklichkeit der Verbandsvertreter erscheint allerdings problematisch. Neben dem - zweifellos starken - Einfluß von Persönlichkeitsfaktoren[3)] auf das Verhandlungsergebnis ist eine situative Komponente zu berücksichtigen. Eine Isolierung der Wirkung der beiden Faktoren ist nicht möglich.

Die Frage der Beeinflussung gegnerischer Wahrnehmungen und Verhaltensweisen führt zur Analyse des Machtphänomens zurück. Bei der Skizzierung der Ausgangsposition der Tarifpartner war als Machtgrundlage die Sanktionsmacht,

---

1) Vgl. Pen (1959) S. 137 ff.; Fürst (1967) S. 133; siehe auch Walton/McKersie (1965) S. 59 ff.

2) Pen (1959) S. 138.

3) Vgl. dazu auch Himmelmann (1971) S. 142; Lamm (1970).

konkretisiert durch die möglichen Arbeitskampfmaßnahmen, in den Vordergrund gerückt worden. Die Arbeitskampfdrohung stellt zweifellos, vor allem für die Gewerkschaften, das stärkste Machtmittel zur Durchsetzung von Verteilungsvorstellungen dar. Die "Anfangsdrohung" ist jedoch schon in den für die Ausgangsposition geltenden Funktionsverläufen der Arbeitgeber berücksichtigt. Eine Änderung der Verläufe ist - abgesehen von dem Fall, daß sie "autonom", d.h. durch nicht aus dem Tarifkonflikt herrührende Einflüsse erfolgt - dann erreichbar, wenn der Einsatz von Machtmitteln variiert wird. Hier zeigt sich deutlich der Vorteil einer vom Beeinflußten ausgehenden Machtkonzeption, da nur aus seiner Sicht die Wirkungsweise beurteilt werden kann. Drohungen, die der Beeinflussende für ein Machtmittel hält, üben nicht notwendig einen Einfluß auf den Bedrohten aus. Der Macht-einsatz ist folglich mit einem Risiko behaftet, so daß für die ohnehin auf Schätzungen basierende Korrespektionsfunktion noch eine Erhöhung des Fehlbeurteilungsrisikos anzunehmen ist.

Zur Beeinflussung des Verhaltens anderer Personen oder Gruppen führt Harsanyi unter anderem folgende Möglichkeiten an:

1. Schaffung neuer Vor- oder Nachteile, die an gewisse Bedingungen bezüglich des künftigen Verhaltens des zu Beeinflussenden gebunden sind,
2. die Lieferung von (zutreffenden oder bewußt manipulierten) Informationen über (angeblich) schon bestehende Vor- und Nachteile,
3. die Ausnützung der persönlichen Zuneigung des Machtunterworfenen gegenüber dem Machthaber.[1)]

---

1) Vgl. Harsanyi (1962) S. 71; siehe auch Külp (1965) S. 177.

Zu 1: Drohungen mit negativen und Versprechungen mit positiven Sanktionen, die an bestimmte Verhaltensweisen des Kontrahenten geknüpft sind, führen, wenn sie vom Machtunterworfenen geglaubt werden, zu einer Änderung seiner Nutzenfunktionen. Fürstenberg sieht die Handhabung von Tarifkonflikten in starkem Maße durch gegenseitige Versprechungen geprägt. "Die genauere Untersuchung einer größeren Anzahl von Tarifvereinbarungen würde sicherlich zeigen, daß sie nicht so sehr auf der Basis wechselseitiger Drohung, sondern auf der Basis wechselseitiger Angebote zustande gekommen sind."[1] Himmelmann führt die starke Betonung der Streikdrohung für den Verhandlungsablauf auch in der deutschen Literatur auf die unreflektierte Übertragung amerikanischer Verhältnisse zurück.[2] Die Versprechungen von positiven Sanktionen entspricht der bei Holm angeführten Hingabe von Tauschwerten. Sie kommen zum Beispiel in einer Zurückhaltung der Gewerkschaften in sozialpolitischen Forderungen bzw. in Zugeständnissen der Arbeitgeber (z.B. tarifvertragliche Absicherung der Vermögensbildung) zum Ausdruck.[3]

Zu 2: Eine bedeutende Rolle in Tarifkonflikten kommt der gegenseitigen Kommunikation zu. Die Kommunikationspolitik ist darauf gerichtet, beim Kontrahenten durch die Lieferung von Informationen eine Änderung der Funktionsverläufe hervorzurufen. Vor allem soll der Verhandlungsbereich (Bereich positiver Netto-Kontraktophelimität) möglichst vergrößert werden. "Jede Partei wird daher versuchen, die Konfliktsophelimität des Gegners dadurch zu senken, daß sie ihm einredet, wie nachteilig doch ein Konflikt für ihn sei, und andererseits seine

---

1) Fürstenberg (1970) S. 318.
2) Vgl. Himmelmann (1971) S. 157 f.
3) Vgl. Dall'Asta (1971) S. 103.

Kontraktsophelimität zu heben trachten, indem sie ihn von den Vorteilen eines Vertrages bei einem bestimmten Lohnsatz zu überzeugen sucht."[1] Der Manipulation besonders zugänglich ist die Korrespektionsfunktion, da jede Partei nur Vermutungen über die Kontrakt- und Konfliktnutzen der Gegenpartei hat, die sich notwendig auf Äußerungen und Verhaltensweisen der Gegenpartei stützen. Ziel ist, dem Kontrahenten glaubhaft zu machen, daß die eigene Konfliktophelimität sehr hoch, der Kontraktnutzen gering und der Verhandlungsbereich dadurch sehr begrenzt ist.

Zu 3: Die Einflußgröße "persönliche Zuneigung" kann für das Modell der Tarifverhandlungen als "Empfindung fairer Verhandlungsführung" bzw. "sachliche Atmosphäre" uminterpretiert werden. Walton/McKersie weisen auf die Notwendigkeit der Berücksichtigung sozio-emotionaler Beziehungen im Tarifkonflikt hin. "Attitudes and relationship patterns play an important role in labor negotiations. Bargaining theorists ordinarily do not pay attention to the attitudinal dimension of negotiations."[2] Neben den Prozessen des distributive und des integrative bargaining unterscheiden sie deshalb "attitudinal structuring processes", taktische Aktivitäten der Tarifpartner zur Änderung der sozio-emotionalen Struktur, die parallel und interdependent mit den Verhandlungsprozessen ablaufen.[3] Obwohl also mit Blake/Shepard/Mouton der Tarifkonflikt in weiten Strecken als Gewinn-Verlust-Machtkampf angesehen werden kann, der durch gegensätzliche ideologische Wertvorstellungen gekennzeichnet ist, braucht

---

1) Fürst (1967) S. 132.

2) Walton/McKersie (1965) S. 184; vgl. dazu auch Heinen (1971a) S. 211 ff.; Wurst (1967) S. 121 ff.; Fäßler (1970) S. 126 f.; Holm (1970) S. 117.

3) Vgl. Walton/Mc Kersie (1965) S. 222 ff.

die sozio-emotionale Beziehung zwischen den Tarifpartnern nicht, wie sie unterstellen, durch Böswilligkeit geprägt zu sein.[1)]

Anhand des Phasenschemas von Himmelmann sollen nun Verhaltensweisen der Tarifpartner aufgezeigt und auf ihre mögliche Zielwirkung geprüft werden.[2)] Die Phaseneinteilung und die phasenweise Zuordnung von Strategien und Taktiken sind als typisierte empirische Befunde von "key bargaining"-Prozessen zu verstehen.

Die Phase der Konfrontation der Standpunkte ist durch die Darstellung der vorgegebenen Präferenzen der Konfliktparteien geprägt. Der ersten Forderung der Gewerkschaften stellen die Arbeitgeber ihr erstes Angebot gegenüber (oft sogar erst in der zweiten Verhandlungsrunde, wie um zu demonstrieren, wie schwer ihnen überhaupt ein Lohnzugeständnis fällt). Das Vorbringen der Forderungen und deren Ablehnung ist von "Pensterreden" begleitet, die vor allem für die Öffentlichkeit und die Mitglieder des eigenen Verbands gedacht sind und gleichsam als "Eröffnungsspielregel" bezeichnet werden können. "Als Basis der Auseinandersetzungen herrscht die globale volkswirtschaftliche Argumentation vor. Alle volkswirtschaftlichen Zusammenhänge, die den eigenen Standpunkt in einem günstigen Licht erscheinen lassen, werden vorgebracht."[3)] Zur Unterstützung und wissenschaftlichen "Fundierung" der Argumente wird auf Äußerungen und Gutachten von Sachverständigen hingewiesen. In diesem Zusammenhang erlangen die im Rahmen der Verteilungsvorstellungen der Kapitalgeber und der Gewerkschaften diskutierten Fragen der

---

1) Vgl. Blake/Shepard/Mouton (1964) S. 35 ff.
2) Vgl. zum folgenden Himmelmann (1971) S. 136 ff.
3) Himmelmann (1971) S. 137.

einzel- und gesamtwirtschaftlichen Lohn-Gewinnrelation (für die Gewerkschaften) und der Lohnwirkung auf Preisniveau-Investitionsmöglichkeiten und Wettbewerbsfähigkeit (für die Arbeitgeber) Bedeutung. Der effektive Einfluß solcher Versuche der "Überzeugung" des Gegners von der einzel- und volkswirtschaftlich vertretbaren und verteilungspolitisch "gerechten" Lohnerhöhung auf Verlauf und Ergebnis der Verhandlungen wird allerdings allgemein gering eingeschätzt.[1] "Festlegungen auf die Ausgangsposition werden mit der Intention ausgesprochen, sie bald wieder zu verlassen, noch nicht um beim Gegner etwas zu erreichen."[2]

Der Höhe der Ausgangslohnsätze beider Konfliktparteien kommt trotzdem gewisse Bedeutung für den Konfliktprozeß zu. Külp nennt drei Motive, die seine Höhe bestimmen.[3] Zum einen erlauben hohe Forderungen (geringe Angebote), größere Zugeständnisse gegen ein ebenfalls stärkeres Nachgeben der Gegenseite zu machen, ohne daß das Verhandlungsergebnis vom effektiv gewünschten Lohnsatz stark abzuweichen braucht (Gesichtspunkt der Effizienz). Einen weiteren Einflußfaktor bildet das Prestige des Verbandes. Hier stehen sich gegensätzliche Tendenzen gegenüber. Lohnführergewerkschaften stehen meist unter dem Zwang, hohe Forderungen zu stellen, schon um die Notwendigkeit des Verbands und die Führerschaft unter den Gewerkschaften deutlich werden zu lassen.[4] Die Gegentendenz besteht in der möglichen verminderten Einschätzung der Macht des Verbandes und des Prestige des Verhandlungsführers bei allzu großen Differenzen zwischen der Forderung und dem erreichten Lohnsatz.[5] Als

---

1) Vgl. Dall'Asta (1971) S. 103; Külp (1965) S. 173.

2) Weitbrecht (1969) S. 126.

3) Vgl. Külp (1965) S. 173; Külp (1969) S. 168 f.

4) Auf die Orientierung der Forderungen der anderen Gewerkschaften an der führenden Gewerkschaft ist schon hingewiesen worden.

5) Vgl. auch Dall'Asta (1971) S. 102.

drittes Motiv führt Külp den Wunsch der Verhandlungsdelegationen nach Erhaltung eines verträglichen Verhandlungsklimas an, das durch zu extreme Forderungen beeinträchtigt werden kann.[1] Die Höhe der Anfangsforderungen läßt sich dann insgesamt erklären aus den effektiven Vorstellungen der Verbände zuzüglich (abzüglich)eines verhandlungstaktisch begründeten Spielraums.

Die zweite Phase (Detailberatungen) ist durch die Erkundung der Verhandlungssituation und erste Zugeständnisse gekennzeichnet. Abtastversuche sollen detailliertere Informationen über die gegnerischen Vorstellungen und die voraussichtliche Härte seiner Verhandlungsführung bringen. Es beginnen "die gegnerischen Ophelimitätsfunktionen, die Konfliktophelimitätsfunktionen und die Risikobewertungsfunktionen aufeinander einzuwirken, um die entscheidende Korrespektionsfunktion zu verändern".[2] Durch gegenseitige, "Zug um Zug" vorgenommene Abstriche von den Ausgangsforderungen nähern sich die Verhandlungspositionen.[3] Durch moralisch-appellatorische und psychologisch-taktische Überzeugungstechniken,[4] die mit zutreffenden oder falschen Informationen über mögliche Nutzengewinne und Nutzeneinbußen verbunden den werden, versuchen sich beide Kontrahenten gegenseitig in die Enge zu treiben und zur Einlenkung zu veranlassen.

---

1) Im Gegensatz zum weiteren Ablauf der Verhandlungen, der durch die Vorstellungen der Delegationen bestimmt wird, sind die Ausgangsforderungen aber durch den Verband festgelegt.

2) Himmelmann (1971) S. 151 Fußn. 94; vgl. auch die bei Walton/McKersie genannten Taktiken der Manipulation der Nutzenparameter; Walton/McKersie (1965) S. 59 ff.

3) Vgl. Weitbrecht (1969) S. 127.

4) Vgl. Himmelmann (1971) S. 155.

führen Verhandlungen auf dieser Basis zu keinen weiteren Annäherungen, so werden die Kontrahenten Druckmittel einsetzen.[1] Die Gewerkschaften sind dabei, wiewohl im ganzen Konfliktprozeß, als aktive, treibende Kraft anzusehen, da sie die fordernde Partei sind. Als Druck- oder Festlegungstaktiken lassen sich die Formeln der Arbeitskampfdrohung und der Versteifung auf eine bestimmte Position unterscheiden.[2]

Schon bei der Darstellung der Machtmittel wurde auf die relativ geringe Bedeutung der Streikdrohung für die Tarifpolitik in der BRD hingewiesen. Allerdings ist nicht zu verkennen, daß schon allein die Chance, also die unausgesprochene Drohung der Gewerkschaften, durch Streikforderungen mehr Nachdruck verleihen zu können, als wirksames Machtmittel anzusehen ist. Die mit der Streikdrohung verbundene Machtstärke kommt in den möglichen Nutzeneinbußen der Unternehmer zum Ausdruck. Gegenseitige Unterstützungsversprechen der Unternehmer (z.B. Verzicht auf die Einhebung von Forderungen während der Streikzeit), wie sie teilweise vereinbart sind, vermögen die Nutzeneinbußen zu vermindern.

Die Aussperrungsdrohung der Arbeitgeber wird in aller Regel als Abwehrmaßnahme gegen eine Streikdrohung der Gewerkschaften eingesetzt.[3] Ihre Machtstärke zeigt sich einmal in der Höhe der von der Gewerkschaft zu zahlenden Streikgelder, wenn der Streik betrieblich oder

---

1) Vgl. Dall'Asta (1971) S. 104; Külp (1965) S. 180.

2) Vgl. Himmelmann (1971) S. 155; Weitbrecht (1969) S. 118; Walton/McKersie sprechen nur im zweiten Fall von commitment tactics; vgl. Walton/McKersie (1965) S. 82.

3) Vgl. Enseling (1966) S. 51 f.

regional begrenzt war, die Aussperrung dagegen auch nicht bestreikte Betriebe erfaßt, zum andern in der möglichen Verärgerung der Mitglieder und vor allem der Nicht-Organisierten, die Einkommensausfälle zu verzeichnen haben.

Die Wirksamkeit von Arbeitskampfdrohungen und Festlegungen auf bestimmte Verhandlungspositionen zur Beeinflussung des gegnerischen Konfliktverhaltens hängt entscheidend von ihrer Glaubhaftigkeit ab. Schelling hält eine Glaubhaftmachung von zutreffenden Tatbeständen für einfacher als von vorgetäuschten.[1] Für die von ihm genannten Fälle der objektiven Nachprüfbarkeit mag dies zutreffen, für die Realisierung einer ausgesprochenen Drohung oder das Festhalten an "deadlines" lassen sich jedoch nur mehr oder weniger plausible, aus dem augenblicklichen und früheren Verhalten in ähnlichen Situationen abgeleitete Annahmen machen. "Der Streik verliert seine Wirkung als Abschreckungswaffe, wenn längere Zeit überhaupt nicht gestreikt wird. Es ist deshalb möglich, daß die Gewerkschaften bisweilen zur Streikwaffe greifen, einfach um den Arbeitgebern zu verdeutlichen, daß sie es mit der Streikdrohung ernst meinen."[2] Weitere Möglichkeiten der Glaubhaftmachung der Streikdrohung sind in öffentlichen Ankündigungen (Festlegungen), Warnstreiks und der "Fanatisierung" der Mitglieder[3] gegeben.

Die dritte Phase (der Reifung) ist durch eine erste mögliche Krise aufgrund von Verzögerungs- und Festlegungs-

---

1) Vgl. Schelling (1963) S. 23.

2) Külp (1965) S. 182; vgl. auch Hicks (1966) S. 147; Enseling (1966) S. 167 f.

3) Vgl. Holm (1970) S. 115 f.

taktiken vor allem der Arbeitgeber, durch eine Verlagerung von der - vorgeschobenen - volkswirtschaftlichen Argumentation auf Branchen bezogene und einzelwirtschaftliche Themengebiete und ein innerverbandliches Überdenken des bisherigen und weiteren Verlaufs gekennzeichnet.

Die vierte Phase (kooperativer Suchprozeß) bringt mit dem Übergang zu kleineren Kommissionen den Eintritt in die gemeinsame Suche für beide Seite tragbaren Konfliktausgleichen. Sie entspricht der Konferenzphase bei Holm. "Die vorhergehenden Phasen waren Reifungsprozesse, um beide Seiten bereit zu machen, auf einer kooperativen und sachorientierten Basis erneute Einigungsbemühungen zu unternehmen."[1] In dieser Phase führen vor allem Versprechen positiver Sanktionen, also das gegenseitige "Erkaufen" von Zugeständnissen durch das Anbieten eigener, vom Gegner mit positiven Nutzen belegter Werte und Verhaltensweisen zum Abbau bisher innegehabter Verhandlungspositionen. Damit taucht das Problem des "ehrenhaften" Rückzugs von tabuisierten, durch Junktims verbundenen und als äußerste Verhandlungsgrenze festgelegten Positionen auf. Die Aufgabe einer vorher eindeutigen, auch öffentlich verkündeten Festlegung hat möglicherweise einen Verlust an Glaubwürdigkeit und Prestige der Verhandlungsführer zur Folge. Das Dilemma der Festlegungstaktiken ist also darin zu sehen, daß sie einerseits zwar als Druckmittel die eigene Position verstärken und den Gegner zum Einlenken veranlassen können; andererseits wird, je mehr (öffentliche) Aktionen zu ihrer Glaubhaftmachung unternommen wurden, das Verlassen der aufgebauten Position, wenn sie die intendierte Wirkung nicht erzielt hat, desto eher von einem Gesichtsverlust begleitet sein.[2]

---

1) Himmelmann (1971) S. 172.

2) Vgl. Weitbrecht (1969) S. 121.

Ein analoges Dilemma wurde bei der Festlegung der Ausgangsforderungen aufgezeigt. Shackles Überlegungen zu den gewerkschaftlichen Grundstrategien der "possible breakdown policy" und der "possible loss-of-face policy" können Anhaltspunkte zur Lösung der Frage bieten, ob die Verhandlungsführer einen Gesichtsverlust in Kauf nehmen oder aus Prestigegründen auf ihrer Position beharren und damit die Gefahr eines Verhandlungspatts oder eines Arbeitskampfs heraufbeschwören.[1] Allerdings ist auch auf Taktiken zu verweisen, den Rückzug nicht als Gesichtsverlust erscheinen zu lassen, sondern ihn mit geschickten Argumenten (vor allem den Mitgliedern des eigenen Verbands gegenüber) als Zeichen der Stärke und der Berücksichtigung des Gemeinwohls zu verbrämen. Insbesondere ist hier auf die mögliche Taktik hinzuweisen, die Gegenpartei bei der Aufgabe ihrer festgelegten Position zu unterstützen und ihr eine wenigstens formale Wahrung ihres Gesichts zu ermöglichen. "It is letting the other guy save his reputation as an effective bargainer."[2]

Die Charakteristik der fünften Phase (Entscheidungskrise) ist schon bei der Skizzierung des Phasenschemas von Douglas gegeben worden. Vor dem letzten Schritt zu einer Einigung versuchen beide Parteien noch einmal auszuloten, ob der Verhandlungsspielraum schon ausgeschöpft ist. "In dieser Entscheidungssituation spielen Bluff, Tricks, Verschleierungstaktiken und Verhandlungsroutine eine besondere Rolle."[3] Der Risikobewertungsfunktion der Verhandlungsführer kommt bei der Beurteilung der Vorteilhaftigkeit weiteren Nachgebens oder Beharrens auf bestimmten

---

1) Vgl. Shackle (1957) S. 311 f.; Dall'Asta (1971) S. 74 ff.; Külp (1965) S. 144; Enseling (1966) S. 147 f.

2) Walton/McKersie (1965) S. 116.

3) Himmelmann (1971) S. 180.

Essentials starke Bedeutung zu. Külp sieht in dieser Situation einen strategischen Vorteil der Arbeitgeber, da sie sich erst entscheiden müssen, den Lohnforderungen der Gewerkschaften zuzustimmen, wenn diese die Verhandlung abgebrochen und Streikvorbereitungen getroffen haben. Die sozio-emotionalen Beziehungen werden durch derartige Taktiken jedoch belastet, so daß auch eine Verhärtung der Einstellung der Gewerkschaften zu erwarten ist.[1)]

Mit der sechsten Phase (Schlichtung, Vermittlung, Einigung) kommt der Konfliktprozeß zu seinem Ende. Zeitigen die Verhandlungen der Tarifkommissionen kein von beiden Seiten akzeptiertes Ergebnis, so stellt die Hinzuziehung von Drittparteien die meist gewählte Handhabungsform dar.

Die Aufgabe des Schlichters liegt darin, eine Einigung zwischen den Tarifpartnern herbeizuführen, die zwar gewünscht ist, aber in der gegebenen Situation zum Beispiel durch Festlegungstaktiken, von denen die Verhandlungsführer nicht mehr "herunterkommen", ohne das Gesicht zu verlieren, oder durch verschlechterte sozio-emotionale Beziehungen ohne fremde Hilfe nicht mehr möglich erscheint.[2)] Külp nennt auch die taktische Überlegung für die Hinzuziehung eines Schlichters, Verhandlungskompromisse, die Delegationen gegenüber ihren Verbandsmitgliedern nicht vertreten zu können glauben, dem Schlichter anlasten zu können.[3)]

---

1) Vgl. Külp (1965) S. 154.

2) Vgl. French (1970) S. 435; Blake/Shepard/Mouton (1964) S. 50 ff.; Weitbrecht (1969) S. 129; Thiele (1968) S. 179.

3) Vgl. Külp (1969) S. 169.

Das Schlichtungswesen der BRD (als Sammelbegriff aller institutionellen Regelungen zur Hinzuziehung von Drittparteien bei Tarifkonflikten)[1] kennt mit wenigen regional gültigen Ausnahmen keine Zwangsschlichtung.[2] Schlichtungsvereinbarungen der Tarifpartner haben Vorrang vor staatlichen Schiedsverfahren, die nur auf Antrag der Tarifparteien erfolgen und deren Schiedsspruch unverbindlich ist. Bestehen tarifvertraglich vereinbarte Schlichtungsverfahren, die nach dem Scheitern der Verhandlungen einzuleiten sind, ohne daß vor oder während der Schlichtung Arbeitskämpfe begonnen werden dürfen, so führt dies nach Himmelmann zu einer Lähmung des Einigungswillens, schon in den Verhandlungen zu einem Abschluß zu kommen.[3] Die gleiche Tendenz sieht Haasis bei mehrstufigen Schlichtungsverfahren für die ersten Stufen.[4]

Neben der institutionalisierten Schlichtung gewinnt die informelle Vermittlung an Bedeutung, wenn zum Beispiel nach dem Scheitern des institutionalisierten Schlichtungsverfahrens und dem Ablauf der Friedenspflicht schon Streik und Aussperrung verkündet sind. Da eine Neutralität des Schlichters in dem Sinne, daß er einen "gerechten" Ausgleich der Interessen vornehmen könnte, nicht gegeben sein kann, ist die Einigung auf eine Persönlichkeit als Schlichter meist ebenfalls umstritten. Insbesondere bei Vermittlern aus dem politischen Bereich ist der Schlichtungsvorschlag immer auch

---

1) Die amerikanische Literatur unterscheidet zwischen Schlichtung (conciliation), Vermittlung (mediation) und Zwangsschlichtung (arbitration); vgl. French (1970) S. 435.

2) Vgl. Haasis (1963) S. 128 f.

3) Vgl. Himmelmann (1971) S. 181.

4) Vgl. Haasis (1963) S. 197.

als "politischer" Vorschlag zu werten.[1)]

Die überblicksartige Darstellung des idealtypischen Ablaufs von Tarifverhandlungen und der Vielfalt der zur Beeinflussung von Ablauf und Ergebnis des Konflikts, die nicht unabhängig voneinander zu sehen sind, gewählten Taktiken und Verhaltensweisen haben deutlich werden lassen, daß prognostische Aussagen über Prozeßvariablen und ihre Wirkungsweise in noch geringerem Umfang möglich sind als über die Ausgangsvariablen. Psychologische Prozesse der Machtausübung durch Überzeugung und Manipulation,[2)] durch Versprechen und Drohungen, und Prozesse der kognitiven Informationsverarbeitung und Risikohandhabung[3)] kennzeichnen den Ablauf des Tarifkonflikts und erlauben lediglich die Formulierung mehr oder weniger plausibler Hypothesen über formale Ursache-Wirkungszusammenhänge. Entscheidungshilfen zur Festlegung "günstiger" Verhaltensweisen beschränken sich deshalb großenteils auf heuristisch gewonnene Regeln, die gleichsam Brevieren über "die Kunst des Verhandelns"[4)] entnommen scheinen.

23. Die betriebliche Lohnstruktur als Gegenstand des Tarifkonflikts

Neben der absoluten Höhe des Lohnsatzes, der als einziger Verhandlungsparameter den bisherigen Ausführungen über die Determinanten des Konfliktprozesses zugrunde lag, bezieht sich der Tarifkonflikt auf eine ganze Reihe weite-

---

1) Vgl. Himmelmann (1971) S. 186 f.
2) Vgl. Klis (1969) S. 115 ff.
3) Vgl. dazu Kupsch (1971) insbesondere S. 232 ff.
4) Vgl. Gelner (1967).

rer Konfliktgegenstände, deren Regelung den Inhalt des Manteltarifvertrags bildet. Als bedeutender, unmittelbar für die einzelwirtschaftliche Verteilung relevanter Konfliktgegenstand sollen die Kriterien der Lohnbemessung herausgegriffen werden. Wichtigstes Kriterium bilden bestimmte, noch näher zu definierende Leistungsgrößen. Daneben soll sozialen Gesichtspunkten durch die Schaffung von Altersklassen und Ortsgruppen Rechnung getragen werden. Die Gewerkschaften stimmen nach Rudolph jedoch "einer rein betriebswirtschaftlich orientierten betrieblichen Lohndifferenzierung zu, bei der die soziale Lage des Arbeitnehmers nicht berücksichtigt wird".[1)]

Kriterien der Leistungsentlohnung bilden die Arbeitsschwierigkeit und die quantitative Arbeitsleistung. Liebold nennt vier Grundformen der Lohngruppenbildung gemäß der Arbeitsschwierigkeit, die sich im Grad der Differenziertheit berücksichtigter Schwierigkeitsmerkmale unterscheiden.[2)]

1. Die Differenzierung nach dem Ausbildungsgrad, die lediglich zu einer Einteilung in gelernte, angelernte und ungelernte Arbeiter führt, im eigentlichen Sinn also eine persönlichkeitsbezogene, keine Arbeitsplatzbewertung darstellt.
2. Die Differenzierung nach dem konkreten Inhalt der Arbeitsverrichtung, die allen vorkommenden Tätigkeitsarten eine Lohngruppe zuordnet. Unterschiedliche Belastungen gleicher Berufe bleiben dadurch unberücksichtigt.

---

1) Rudolph (1965) S. 55.

2) Vgl. Liebold (1967) S. 90 ff.; zur bisherigen Berücksichtigung der Lohngruppenbildung in Tarifverträgen siehe auch Wibbe (1966) S. 144 ff.; Pornschlegel (1962) S. 165 ff.

3. Die Differenzierung nach der Art der Tätigkeit. Im Gegensatz zu (2.) werden die Lohngruppenmerkmale nicht kasuistisch aufgezählt, sondern allgemein durch Fähigkeits- und Belastungsgrade definiert.

4. Die Differenzierung auf der Grundlage der analytischen Arbeitsbewertung.[1)]

Im Rahmen der "betriebsnahen" Tarifpolitik streben die Gewerkschaften eine Tarifierung der betrieblich anzuwendenden Arbeitsbewertungsschemata an.[2)] Diskussionspunkte der Verhandlungen über die Lohngruppenbildung sind neben der Frage, ob eine Tarifierung der analytischen Arbeitsbewertung oder eines der anderen genannten Verfahren erfolgen soll, die Festlegung der Schwierigkeitsmerkmale und Gewichte und die Zuordnung von Lohnsätzen zu den Arbeitswerten. Es kann also nicht unterstellt werden, daß die Gewerkschaften den Intentionen der Arbeitgeber zur Festlegung des dem Tarifvertrag zugrunde zu legenden Arbeitsbewertungsschema notwendig folgen. Der Grundsatz der Entlohnung nach dem Schwierigkeitsgrad der Arbeit wird zwar von beiden Seiten anerkannt, Auffassungsunterschiede zeigen sich jedoch in Art und Gewichtung der Merkmale, durch die die Arbeitsschwierigkeit gemessen werden soll. Eine bestimmte Auswahl von Merkmalskategorien zur Definition der Arbeitsschwierigkeit und die Festlegung von Skalen zur Einordnung der verschiedenen Tätigkeiten kann theoretisch nicht begründet werden. "Was aber als Arbeitsanforderung zu gelten hat, kann nur durch Konvention festgelegt werden."[3)] Während zum Beispiel bei einer Bewertung nach dem Merkmalskatalog des

---

1) Vgl. dazu die Seite 54 dieser Arbeit angeführte Literatur.

2) Vgl. Rudolph (1965) S. 57.

3) Braun (1969) S. 545.

Genfer Schemas[1] die Arbeitswerte tendenziell aufgrund des technischen Fortschritts absinken, da für die meisten Tätigkeiten sowohl die körperliche Anstrengung als auch die Belastungen der Umgebungseinflüsse zurückgehen, kann die subjektiv empfundene Schwierigkeit des Arbeitsplatzes durch das Ansteigen der Anforderungsgrade nicht in diesem Schema berücksichtigter Merkmale zunehmen. "Die deutschen Gewerkschaften sehen die hier liegenden Gefahren einer Abwertung der Tätigkeiten deutlich und ihre Bemühungen sind darauf gerichtet, den sozialen Besitzstand zu wahren."[2] Um die Rückläufigkeit der Arbeitswerte zu verhindern, werden die Gewerkschaften einmal Rationalisierungsschutzabkommen und Besitzstandsklauseln, zum andern die Aufnahme zusätzlicher oder alternativer Merkmalskategorien wie zum Beispiel Abwechslungsmangel, Platzgebundenheit, Einsamkeit am Arbeitsplatz, "Warten" und ähnliches verlangen.[3]

Die Frage der Zuordnung von Lohnsätzen zu alternativen Arbeitswerten berührt unmittelbar das absolute und das relative Lohnproblem. Nach Braun gehen die Gewerkschaften davon aus, daß der Arbeitswert-Einheit ein Geldfaktor zuzuordnen ist, was zu einer linearen Lohn-Anforderungskurve führt.[4] Bei gegebenem Arbeitsbewertungsschema ist dann die Lohnstruktur durch die Einigung über diesen Geldfaktor determiniert.

Um die quantitative Komponente der Arbeitsleistung erfassen zu können, ist von einer "Normalleistung" auszugehen. Auch über die Höhe der Normalleistung sind divergierende Vorstellungen bei Arbeitgebern und Gewerkschaften anzu-

---

1) Vgl. dazu Wibbe (1966) S. 12 f.; Liebold (1967) S. 47; Kupsch/Marr (1971) S. 509.

2) Braun (1969) S. 548.

3) Vgl. Braun (1969) S. 548; Dedering (1967) S. 135.

4) Vgl. Braun (1969) S. 553.

nehmen. Zwar gehen beide Organisationen von der offiziellen REfA-Definition der Normalleistung als derjenigen Leistung aus, die ein geeigneter, geübter und eingearbeiteter Arbeitnehmer ohne Gesundheitsschädigung auf die Dauer erbringen kann.[1] Der leerformelhafte Charakter dieser Definition läßt jedoch Spielraum für unterschiedliche quantitative Interpretationen. Während (nach Zitaten bei Braun) die Arbeitgeber die Normalleistung als überbetrieblichen, gewissermaßen allgemeingültigen Leistungsmaßstab bezeichnen, für den es eine durchaus sichere Vorstellung gibt und dem phänomenologische Evidenz zukommt,[2] legen die Gewerkschaften dem Begriff der Normalleistung keinen objektiven Aussagewert bei, sondern halten alle Systeme der Vorgabezeitermittlung "nur für Spielregeln des betrieblichen Catch-as-catch-can".[3] Die Möglichkeit der objektiven Bestimmung einer Normalleistung, beispielsweise anhand der Mittelwerte einer Gauß'schen Normalverteilung der effektiven Leistungswerte, muß nicht nur, wie Lutz meint, für nicht wiederkehrende und outputmäßig nicht quantitativ meßbare Verrichtungen,[4] sondern generell verneint werden. Durchschnitte effektiver Leistungsgrade lassen keinen Schluß auf die "Normalität" dieses Leistungsgrads zu. Vor allem sind auch sozio-kulturelle Einflüsse auf die Vorstellung von einer Normalleistung zu beachten. Den unterschiedlichen inhaltlichen Konkretisierungen der Normalleistung kommt somit nur der Charakter von Argumenten zur Beeinflussung der Verteilungsrelationen zu, die durch arbeitswissenschaftliche Ergebnisse fundiert werden.

---

1) Vgl. REfA (1958) S. 28.

2) Vgl. Braun (1965) S. 224; ähnlich Kosiol (1962a) S. 82.

3) Braun (1969) S. 560.

4) Vgl. Lutz (1965) S. 17 f.

Weitere Vereinbarungen im Rahmen der Festlegung der Lohnbemessungskriterien können Leistungszulagen zum Zeitlohn, die Höhe der Akkordrichtsätze, Mindestlohnbestimmungen, Entlohnung bei unverschuldeter Arbeitsunterbrechung und vor allem Sicherungsklauseln bestehender Vorgabezeiten betreffen.[1)]

Für die Beschreibung des Konfliktprozesses, der die angesprochenen Lohnstrukturprobleme zum Inhalt hat, kann nur mit Einschränkungen auf die gegebene Analyse des Lohnkonflikts verwiesen werden. Im Gegensatz zu Lohnverhandlungen gehen Verhandlungen über Änderungen der Manteltarifverträge in aller Regel "lautlos", unter Ausschluß der Öffentlichkeit und ohne unmittelbaren Druck durch Aktionen und Forderungen der Verbandsmitglieder vonstatten. Arbeitskämpfe um Inhalte des Manteltarifvertrags, die sich auf die Fragen der Lohn-Leistungsrelation beziehen, sind äußerst selten. Der Arbeitskampfdrohung kommt damit wohl nur geringes Gewicht bei diesen Verhandlungen zu, die mehr als kooperativer Suchprozeß denn als Gewinn-Verlust-Machtkampf zu sehen sind. Anstelle von Festlegungstaktiken werden vermehrt gegenseitige Zugeständnisse und Überzeugungstaktiken festzustellen sein. Die Gefahr eines Gesichtsverlusts gegenüber den Verbandsmitgliedern ist gering einzuschätzen, einmal, weil die Anfangsforderungen nicht in der Öffentlichkeit hochgespielt werden, wie bei Lohnverhandlungen, zum andern, weil verschiedene nicht quantifizierbare Forderungen möglicherweise notwendige Abstriche nicht offen zutage treten lassen.

---

1) Vgl. Liebold (1967) S. 99 f.

3. Verteilungskonflikte auf der Ebene der Betriebsvereinbarungen

Mit dem Abschluß von Firmentarifverträgen und der Durchsetzung einer "betriebsnahen" Tarifpolitik, die durch die Tarifierung von Lohnbemessungskriterien auch Einfluß auf die betrieblichen Lohnrelationen nimmt, kommt der Ebene der Tarifvereinbarungen überragende Bedeutung bei der Verteilung der betrieblichen Wertschöpfung zu. Tarifvertragliche Regelungen, deren Differenzierungsgrad der Lohnrelationen und -bemessungskriterien mit dem der unternehmerischen Lohnpolitik zugrunde liegenden Differenzierungsgrad identisch ist, lassen dem Unternehmer lediglich einen Entscheidungsspielraum, über die vereinbarten Lohnsätze hinaus Anreize zu schaffen.

Sind keine bzw. keine differenzierten tarifvertraglichen Vereinbarungen über Lohnstrukturen und Lohnbemessungskriterien getroffen, so kommt dem Betriebsrat nach § 56 Abs. 1 Buchst. g) und h) BetrVG ein Mitbestimmungsrecht bei der Regelung von Akkord- und Stücklohnsätzen und bei der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und der Einführung von neuen Entlohnungsmethoden zu. Entlohnungsgrundsätze und Entlohnungsmethoden beinhalten die Frage der Festlegung von Lohnbemessungskriterien, also der anzuwendenden Arbeitsbewertungsverfahren und deren Ausgestaltung sowie der Lohnformen und Verfahren der Vorgabezeitermittlung.[1] Auffassungsdifferenzen über die Weite des Mitbestimmungsrechts zeigen sich vor allem in den Fragen der Mitwirkung des Betriebsrats bei der Ermittlung der Vorgabezeit, der Festlegung der Geldlohnsätze und der Anwendung der Arbeitsbewertungsverfahren. Bei der Ermittlung der Vorgabezeit sieht Liebold kein aus dem Be-

---

1) Vgl. Liebold (1967) S. 216 ff.; Fitting/Kraegeloh/Auffarth (1966) S. 471 ff.

triebsverfassungsgesetz ableitbares Mitbestimmungsrecht, da mit der Einigung auf ein bestimmtes Verfahren die Vorgabezeit bei "richtiger" Ermittlung determiniert sei.[1] Es ist jedoch nach dem oben über die "Wissenschaftlichkeit" von arbeitswissenschaftlichen Verfahren Gesagten Fitting/Kraegeloh/Auffarth zuzustimmen, daß mit der Schaffung einer Vollzugsordnung das Mitbestimmungsrecht nicht erschöpft sein kann. Vielmehr können bei den gleichen Ermittlungsverfahren sehr wohl verschiedenartige Vorgabezeiten resultieren, insbesondere wenn alternative Normalleistungen zugrunde gelegt werden.[2] Für die Mitwirkung bei der Arbeitsbewertung ist entgegen der Ansicht von Wibbe, daß der Betriebsrat lediglich an der Normenfestsetzung für die Arbeitsbewertung beteiligt sei, die Durchführung im Einzelfall jedoch ausschließlich dem Arbeitgeber zukomme,[3] analog zu argumentieren. Im Gegensatz zu Liebold, für den die betriebliche Regelung der absoluten Lohnhöhe niemals zu den erzwingbaren Bestimmungen einer Betriebsvereinbarung gehört, da sie durch § 59 BetrVG ausgeschlossen sei,[4] halten Fitting/Kraegeloh/Auffarth auch ein Mitbestimmungsrecht bei der Festlegung des Geldfaktors für möglich, wenn dieser nicht tarifvertraglich geregelt ist.[5]

Generell haben Betriebsvereinbarungen über Lohnfragen den Vorrang der Tarifüblichkeit zu beachten. Zu Problemen des

---

1) Vgl. Liebold (1967) S. 219.

2) Vgl. Fitting/Kraegeloh/Auffarth (1966) S. 468; siehe auch Rudolph (1965) S. 67.

3) Vgl. Wibbe (1966) S. 150.

4) Vgl. Liebold (1967) S. 222; siehe auch Balke (1970) S. 133.

5) Vgl. Fitting/Kraegeloh/Auffarth (1966) S. 469.

Arbeitsentgelts und anderen Arbeitsbedingungen, die üblicherweise in Tarifverträgen des zuständigen räumlichen und sachlichen Geltungsbereichs geregelt werden, ist der Abschluß (günstigerer oder ungünstigerer) Betriebsvereinbarungen unzulässig, sofern sie im Tarifvertrag nicht explizit genehmigt sind.[1] Der Entscheidungsbereich der Ebene der Betriebsvereinbarungen kann demnach durch die gewerkschaftliche Tarifpolitik bewußt eingeschränkt werden. Als möglicher Grund für die Einschränkung der Befugnisse des Betriebsrats ist einmal zu nennen, daß Erfolge in Betriebsvereinbarungen nicht als Erfolge der Gewerkschaften betrachtet werden,[2] obwohl ein großer Teil der Betriebsräte gewerkschaftlich organisiert ist[3] und der Betriebsrat dadurch als "verlängerter Arm" der Gewerkschaften gilt. Ein gewichtigerer Grund dürfte jedoch wohl darin zu sehen sein, daß die Gewerkschaften die Machtbasis des Betriebsrats für geringer als ihre eigene halten.

Damit ist die Frage nach den Determinanten und der Handhabung des Lohnkonflikts auf der Ebene der Betriebsvereinbarungen gestellt. Voraussetzung für das Auftreten eines Konflikts ist, daß überhaupt ein Betriebsrat gebildet wurde. Die Errichtung von Betriebsräten ist zwar nach § 8 BetrVG bei einer dort bestimmten Mindestanzahl von Arbeitnehmern zwingend, dieser Zwang bezieht sich jedoch auf die Zulassung seiner Errichtung durch den Arbeitgeber. Zeigen die Arbeitnehmer kein Interesse an einer Betriebsratswahl, so bleibt der Betrieb vertretungslos. Betriebsvereinbarungen können dann nicht abgeschlossen werden.[4]

---

1) Verstöße gegen diese Regelung werden allerdings von den Tarifpartnern wohl selten eingeklagt. Vgl. Liebold (1967) S. 230.

2) Vgl. Sohn (1971) S. 104; Liebold (1967) S. 233.

3) Himmelmann nennt einen Organisationsgrad von 82,7 %; vgl. Himmelmann (1971) S. 204.

4) Vgl. Fitting/Kraegeloh/Auffarth (1966) S. 95.

Der Verzicht auf eine Bildung von Betriebsräten, ein wohl nur für kleinere Betriebswirtschaften relevanter Fall, kann zum einen in der bewußten Förderung positiver sozio-emotionaler Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern durch die Unternehmensleitung begründet sein. Darin ist ein Faktor zu sehen, der auch bei Bestehen eines Betriebsrats den Konfliktablauf zu beeinflussen vermag. Eine andere Erklärung bietet die Erfolgslosigkeit früherer Betriebsräte, die - abgesehen von persönlichen Unzulänglichkeiten - auf einer geringen Machtposition des Betriebsrats gegenüber der Unternehmensleitung beruhen kann.

Die Machtstruktur auf der Ebene der Betriebsvereinbarungen ist durch das Fehlen von Kampfmaßnahmen geprägt. Die durch § 49 Abs. 2 BetrVG verfügte Friedenspflicht schmälert vor allem die Machtbasis des Betriebsrats.[1] "Durch die Friedenspflicht sind dem Betriebsrat bei der Durchsetzung seiner lohnpolitischen Vorstellungen gegenüber den Ansichten des Unternehmers feste Grenzen gesetzt. Im Vergleich zur Gewerkschaft besitzt er nur wenig oder keine Autorität, um seine Interessen wirkungsvoll geltend zu machen."[2] Die "Dynamik" der Betriebsräte reicht nach Rudolph deshalb nur so weit, wie ihnen die Betriebsleitungen freiwillig entgegenkommen.[3] Der Machtausübung durch Überzeugung der Unternehmensleitung oder durch Manipulation von Informationen ist nur geringe Bedeutung zuzumessen. Als weiteres, die Aktivität und Durchschlagskraft des Betriebsrats einschränkendes Moment weist Balke auf das faktische Über-Unterordnungsverhältnis zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat hin, das auch durch

---

1) Vgl. Balke (1970) S. 154.

2) Liebold (1967) S. 233 f.; vgl. auch Friedrichs (1962) S. 244.

3) Vgl. Rudolph (1965) S. 88.

die formale Gleichstellung in den Verhandlungen, das Verbot der Benachteiligung von Betriebsratsmitgliedern (§ 53 BetrVG) und durch die Absicherung ihrer Arbeitsplätze (§ 13 Kündigungsschutzgesetz) nicht beseitigt werden kann.[1] Eine gewisse Macht kommt dem Betriebsrat durch das obligatorische Mitbestimmungsrecht zu, das lohnpolitische Entscheidungen der Unternehmensleitung von der Zustimmung des Betriebsrats abhängig macht. Kommt keine Einigung zustande, so kann jede Seite eine zu bildende Einigungsstelle mit einem unparteiischen Vorsitzenden anrufen, die verbindlich entscheidet. Über die Einigungsstelle hat der Betriebsrat also zumindest die Möglichkeit, seine Argumente einem "neutralen" Zwangsschlichter zu unterbreiten.

Ein weiteres Machtmittel des Betriebsrats stellt der Hinweis auf die mögliche Verschlechterung des Arbeitsklimas bei der Ablehnung seiner Vorschläge dar, die zwar wegen der Friedenspflicht nicht offiziell betrieben, aber durch geeignete Informationen doch induziert werden kann. Darin ist der Grund zu sehen, daß die Unternehmer häufig den Konflikt durch die Bildung von paritätisch besetzten Arbeitsbewertungs- und Akkordkommissionen beizulegen versuchen. "Die Arbeitsbewertung wird heute nicht einseitig als ein Instrument der Arbeitgeber angewendet, sondern grundsätzlich im beiderseitigen Zusammenwirken in die Praxis umgesetzt."[2] Bei gemeinsamer Aushandlung und Festlegung von Leistungslohnkriterien vermögen die "Ersatzgerechtigkeiten" (Leistungsgradgerechtigkeit, Anforderungsgerechtigkeit) den Charakter von allgemein akzeptierten generellen Schlichtungsregeln anzunehmen, die einen zumindest befristeten Ausgleich der divergierenden Gruppeninteressen schafft.

---

1) Vgl. Balke (1970) S. 154. Hier sind auch Fälle zu nennen, wo aufgrund von Sanktionsdrohungen der Arbeitgeber in gesetzwidriger Weise die Bildung von Betriebsräten verhindert wird.

2) Pornschlegel (1962) S. 178; vgl. auch Wibbe (1966) S. 150 f.

4. Verteilungskonflikte auf der Ebene der Individualvereinbarungen

Individualvereinbarungen bilden die zwischen einzelnen Arbeitnehmern und der Unternehmensleitung (bzw. stellvertretend der Personalabteilung) getroffenen, im Arbeitsvertrag festgehaltenen Vereinbarungen über die effektive Lohnhöhe. Verteilungskonflikte treten auf dieser Ebene auf, wenn der von der Unternehmensleitung angebotene Lohnsatz unter den Vorstellungen der Arbeitnehmer liegt. Dies ist einmal möglich bei Arbeitnehmern, die im Tarifvertrag und möglicherweise auch in den Betriebsvereinbarungen nicht erfaßt sind. Die Vergütung dieser außertariflich Beschäftigten wird individuell vereinbart. Vertragliche Abmachungen anderer Verteilungsebenen sind nicht zu beachten. Zum andern können individuale Verteilungskonflikte auch bei Arbeitnehmern auftreten, für deren Lohnhöhe auf den Ebenen des Tarifkonflikts und der Betriebsvereinbarungen Mindestregelungen getroffen sind. Die Lohnangebote können nur positiv von diesen Mindestbedingungen abweichen. Individualvereinbarungen regeln hier die Differenz zwischen Effektivlohn und tariflich und betriebsvertraglich festgelegter Lohnhöhe. Im Konfliktfall bilden die Arbeitnehmer also Verteilungsvorstellungen, die den von Gewerkschaft und Betriebsrat ausgehandelten Kompromißlohn übersteigen. Die generellen Schlichtungsregeln werden damit nicht akzeptiert. Ist die Ablehnung der geltenden Lohnsätze oder Lohnrelationen bei einem größeren Teil der Arbeitnehmer einer Betriebswirtschaft zu beobachten, so deutet dies auf eine mangelnde Repräsentation ihrer Vorstellungen im Betriebsrat und/oder in der Gewerkschaft an. Eine Solidarisierung der Arbeiter zu einer informellen Gruppe der "Enttäuschten" kann den Ausgangspunkt wilder

Streiks bilden, wenn ihre kollektiv vorgetragenen Forderungen nicht (zu einem gewissen Teil) realisiert werden. Dieser Fall kann im eigentlichen Sinn nicht mehr als Individualkonflikt beschrieben werden. Seine Regelung erfolgt vielmehr auf einer informellen Ebene kollektiver Verhandlungen.

Bei der Handhabung von Konflikten auf der Ebene der Individualvereinbarungen lassen sich aktive und passive Formen unterscheiden. Ihre Wahl hängt in starkem Maße von der angenommenen Möglichkeit der Einflußnahme ab. Wird die Konfliktsituation lediglich von der Seite eines Arbeitnehmers betrachtet, der die augenblickliche Verteilung für ungerecht empfindet, so können nach der "equity"-Theorie alternative Verhaltensweisen aufgezeigt werden. Adams führt einen Katalog von Strategien an, die es einem Individuum ermöglichen, bei einer empfundenen kognitiven Dissonanz (empfundene Ungerechtigkeit der Werteverteilung)das Gleichgewicht wieder herzustellen.[1] Es soll dabei lediglich der Fall der empfundenen Unterbezahlung betrachtet werden.[2] Wird die Gleichung (7)[3] zugrunde gelegt, so stehen P folgende Strategien zur Erreichung der Gleichgewichtssituation zur Verfügung:

---

1) Vgl. zum folgenden Adams (1965) S. 283 ff.; Adams (1963) S. 442 ff.

2) In der amerikanischen Literatur zur "equity"-Theorie sind auffallend viele Untersuchungen über das Verhalten bei empfundener Überbezahlung zu finden. Dies läßt sich daraus erklären, daß bei Tests als Vergleichspersonen jeweils nur andere Arbeitnehmer gewählt werden, also nur das relative Lohnproblem untersucht wird. Vgl. dazu Goodman/Friedman (1968) S. 344 ff.; Adams (1968) S. 315 f.; Adams/Rosenbaum (1962); Lawler (1968a) S. 306 ff.; Lawler (1968b) S. 598 ff.; Lawler et al. (1968) S. 253 ff.; Lawler (1971) S. 141 ff.

3) Vgl. S. 82 dieser Arbeit.

1. P ändert seine Inputs
2. P ändert seine Outcomes
3. P verzerrt kognitiv die Wahrnehmung seiner Inputs oder Outcomes
4. P zieht sich zurück
5. P verzerrt die Wahrnehmung der Inputs und Outcomes von O
6. P ändert seine Vergleichsperson

Zu 1: Eine kurzfristige Änderung der Inputs ist vor allem durch das Herabsetzen der Leistung möglich. Da bei einer Leistungsentlohnung jedoch dadurch auch der Lohn (Outcome) sinkt, führt eine reine Anpassung des Leistungsgrads nur bei nicht unmittelbar leistungsgradabhängigem Lohn zu einer Gleichgewichtssituation. Weitere Möglichkeiten der Inputveränderung sind in der Verminderung der Arbeitsqualität und im Absentismus[1] zu sehen. Generell läßt sich die Strategie als nicht rollenkonformes Verhalten beschreiben.[2] In diesem Zusammenhang ist auch der Versuch zu nennen, bei der Ermittlung der Vorgabezeiten durch die Informationsmanipulation des Zeitnehmers für den gleichen Lohnsatz weniger Leistung erbringen zu müssen.[3] Die Änderung der Inputs ist als eine weitgehend passive Strategie zu betrachten. Der Arbeitnehmer versucht nicht, eine Erhöhung seines Einkommens zu erreichen.

Zu 2: Eine aktive Form der Beseitigung empfundener Unterbezahlung stellt der Versuch dar, die Verteilungsrelationen zu ändern, indem der Arbeitnehmer eine Erhöhung seines Lohns fordert. Die Forderung kann auch auf eine mittelbare Lohnerhöhung, zum Beispiel durch Einstufung in eine höhere Lohngruppe, abzielen. Zur Beurteilung des

---

1) Matthöfer (1971) S. 167; Lawler (1971) S. 235 ff.

2) Vgl. March/Simon(1966) S. 52 ff.

3) Vgl. z.B. Baldamus (1960) S. 19 ff.; Brock et al. (1969) S. 41 ff.; Whyte (1958) S. 29 ff.

Erfolgs einer individuellen Lohnforderung ist die Machtstellung des Arbeitnehmers zu analysieren.

Als negative Sanktion einer Verweigerung seiner Forderung kann er die Kündigungsdrohung bzw. bei einer Neueinstellung die Drohung mit dem Verzicht auf die Position vorbringen. Die Wirkung seiner Drohung (Machtstärke) ist an die Einschätzung der Verhandlungspartner (Vorgesetzter, Einstellungsbüro) von seiner Ersetzbarkeit geknüpft. Personelle Determinanten werden hierbei seine spezifischen, für die Betriebswirtschaft als nützlich erachteten Fähigkeiten bilden. Eine bedeutende situative Determinante ist in der Arbeitsmarktlage zu sehen. Hohe Effektivlöhne bei leergefegtem Arbeitsmarkt können so aus dem verstärkten Gewicht der - oft unausgesprochenen - Drohung der Kündigung bzw. des Verzichts erklärt werden, deren Realisierung durch höhere Lohnzugeständnisse vorgebeugt wird. Die Arbeitsmarktsituation beeinflußt auch die Glaubwürdigkeit der Drohung und damit die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit des Sanktionseintritts. Möglicherweise bewegen Versprechungen der Gegenseite von anderen Vorteilen (Beförderung, Statusverbesserung) den Arbeitnehmer, seine Forderung zu reduzieren oder fallen zu lassen.

Eine besondere Rolle kommt in individuellen (wie auch in kollektiven) Lohnverhandlungen der Argumentationsgeschicklichkeit und dem psychologischen Einfühlungsvermögen zu, die tendenziell bei den Mitarbeitern des Personalbüros stärker anzunehmen sind als bei den Arbeitnehmern insbesondere der unteren hierarchischen Schichten. Ein wichtiges Argument vor allem bei Forderungen von Arbeitnehmern, die nach festgelegten, interpersonell nachprüfbaren Leistungskriterien entlohnt werden, ist der Hinweis auf die Schaffung eines Präzedenzfalles, der, um Ungerechtig-

keiten zu vermeiden, eine Anhebung der Löhne aller Arbeitnehmer erfordern würde. Wohl aufgrund dieses schlagenden Arguments dürften individuelle Forderungen von Arbeitnehmern, die Leistungslöhne beziehen, selten auf die Erhöhung des Lohnsatzes, sondern mehr auf eine Änderung der Einstufung gerichtet sein. Generell kann die Hypothese gewagt werden, daß tendenziell mit der Einführung "wissenschaftlicher" Methoden der Leistungsbewertung und Lohnfindung eine Abnahme der Zahl individueller Forderungen zu verzeichnen ist.

Vor allem für außertarifliche Angestellte, für die Mindestlöhne nicht festgesetzt sind und deren Leistung schwieriger vergleichbar gemacht werden kann, bleibt die Lohnforderung ein bedeutsames Mittel zur Verwirklichung ihrer Verteilungsvorstellungen, zumal von der Unternehmensleitung initiierte Anhebungen der Löhne (Gehälter) wohl doch eher die Ausnahme als die Regel sein werden. Gehaltserhöhungen müssen meist erstritten werden. "Zaghafte" Arbeitnehmer bleiben häufig in der Entwicklung ihrer Einkommen hinter Kollegen zurück, die ihre Forderungen vorzubringen und durch geschicktes Taktieren auch durchzusetzen verstehen.

Zu 3: Eine noch passivere Form der Konflikthandhabung als die Verringerung der Inputs stellt die verzerrte Wahrnehmung der eigenen Inputs und Outcomes dar. Sie entspricht im Schema von Blake/Shepard/Mouton der Indifferenz.[1] Durch "gefühlsmäßige und gedankliche Verneinung der Konfliktsituation"[2] versucht der Arbeitnehmer die tatsächlich vorhandenen Interessengegensätze zu überspielen. Ähnliche Formen der Beseitigung der kognitiven Dissonanz des Arbeitnehmers bilden die Verzerrung

---

1) Vgl. Blake/Shepard/Mouton (1964) S. 64 f.
2) Kupsch/Marr (1971) S. 561.

der Inputs und Outcomes seiner Vergleichspersonen (5.) und der Wechsel der Vergleichspersonen (6.).

Zu 4: Der Verteilungskonflikt läßt sich ebenfalls umgehen, wenn der Arbeitnehmer die Betriebswirtschaft verläßt. Die Kündigung ist in diesem Fall nicht als taktisches Druckmittel zu sehen, sondern als eigenständige Maßnahme zur Beseitigung des Ungleichgewichts.[1] Die Entscheidung, die Organisation zu verlassen, ist dabei von verschiedenen Faktoren abhängig.[2] Insbesondere ist der Nutzen, den wahrgenommene alternative Betriebswirtschaften bieten können, gegen den Nutzenentgang bei Verlassen des jetzigen Arbeitsplatzes abzuwägen.

Adams weist darauf hin, daß die Formen der Ungleichgewichtsreduktion nicht nur alternativ, sondern auch kombinativ gesehen werden können. Zur Frage, welche Form zur Beseitigung der kognitiven Dissonanz realisiert wird, stellt er verschiedene Thesen auf, die er jedoch selbst als "fairly crude" bezeichnet.[3] Die Möglichkeit einer Erhöhung des bisherigen Lohns des Arbeitnehmers vermögen nur die Strategien (2.) und (4.) zu eröffnen. Die Wahl anderer Strategien kann aus der Zielsetzung einer Lohnerhöhung also nicht begründet werden. Eine mögliche Erklärung, warum in der gegebenen Situation dennoch auch sie angewandt werden können, ist in Erfahrungen aus früheren Lohnkonflikten zu suchen, bei denen diese Strategie keinen Erfolg zeitigte. Die Furcht vor neuerlichen Niederlagen bzw. die vermutete Aussichtslosigkeit der Durchsetzung eigener Forderungen kann dann zur Wahl von Handhabungsformen führen, die eine Umgehung des Konflikts erlauben.

---

1) Vgl. Telly/French/Scott (1971) S. 164 ff.
2) Vgl. March/Simon (1966) S. 93 ff.
3) Vgl. Adams (1965) S. 295 f.

SCHLUSSBETRACHTUNG

Die Analyse der Konfliktprozesse hat deutlich zutage treten lassen, daß die Verteilung einzelwirtschaftlicher Wertschöpfung weitgehend nicht als kooperativer Problemlösungsprozeß interpretiert werden kann, der zu einer Auflösung der Konfliktursachen führt, sondern als zeitlich begrenzter Interessenausgleich zwischen den divergierenden Vorstellungen der auf den Verteilungsprozeß einwirkenden Personen, Gruppen und Organisationen zu sehen ist. "Während die bestimmten Gegensätze einzelner Konflikte gelöst werden können, liegen die letzten Ursachen der Konflikte in unwandelbaren Strukturelementen des Betriebes; jede Regelung von Konflikten muß sich daher unter Hinnahme der bleibenden Ursachen auf die Ausdrucksformen von Konflikten konzentrieren."[1] Unter Verzicht auf die Beseitigung von Konfliktursachen und unter Beibehaltung der gruppenspezifischen Zielsetzungen werden Kompromisse bei den Mittelentscheidungen getroffen, die lediglich den Charakter einer "Quasi-Lösung" haben.[2] Darin liegt auch die temporäre Befristung des Ausgleichs von sozialen Spannungszuständen begründet. Himmelmann spricht von einem "Friedensvertrag auf Zeit".[3] Insbesondere die Dynamik der Wirtschaftsprozesse, die permanente Änderungen der dem Kompromiß zugrunde gelegten einzel- und gesamtwirtschaft-

---

1) Burisch (1971) S. 152.

2) Vgl. dazu Cyert/March (1964) S. 117 f.; Heinen (1971a) S. 202; Kirsch (1969) S. 674 f.; Kupsch/Marr (1971) S. 563; Rößler (1970) S. 72; Ziegler (1970) S. 250.

3) Himmelmann (1971) S. 191.

lichen Parameter (z.B. Produktivität, Preisniveau) hervorruft, erzeugt neue Spannungszustände und drängt so zu einer Revision der gefundenen Formeln zur Teilung des Streitwerts durch neuerliche Verhandlungsprozesse, in denen die aus Ablauf und Ergebnis gewonnenen Erfahrungen über die realisierbaren Verteilungsvorstellungen, die Effizienz von Strategien und Machtmitteln und über die Machtstärke und die Verhaltensweisen des Kontrahenten zum Tragen kommen.

Die formale Geschlossenheit des der Arbeit zugrunde gelegten Modells der Verteilung kann nicht darüber hinwegtäuschen, daß die essentiellen Fragen der Verteilung der einzelwirtschaftlichen Wertschöpfung noch keineswegs als geklärt gelten können. Unabdingbare Voraussetzung für eine deskriptive und prognostische Relevanz von Verteilungsmodellen bildet ein realitätsnahes Grundmodell des Menschen. Die hier vorgeschlagene Erklärung der Bildung der Verteilungsvorstellungen auf der Basis eines einfachen Motivationsmodells vermag zwar möglicherweise plausiblere Hypothesen als reine Bedürfnismaximierungsmodelle zu liefern. Doch stellt auch sie nur einen weiteren Schritt zur modelltheoretischen Erfassung der Vielfalt menschlicher Verhaltensweisen dar. Außerdem erscheint seine Übertragbarkeit auf das Problem der Bildung von Vorstellungen in Organisationen bzw. von deren Vertretern nicht gesichert.

Modelle zur Erklärung des Konfliktverhaltens liegen nur in wenigen rudimentären, weitgehend mechanistisch formulierten und die individuellen Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse vernachlässigenden Ansätzen vor. Bei ihnen wie bei den Modellen zur Bildung von Verteilungsvorstellungen tritt auch das Dilemma des unterstellten

Nutzenkonzepts deutlich zutage. Einerseits kann nur der Rekurs auf subjektive Nutzenvorstellungen die beobachteten Verhaltensweisen auf die sie auslösenden individuellen Motivstrukturen zurückführen. Andererseits bedeutet er eine Einschränkung der Erklärungs- und Prognosefähigkeit der Modelle, wenn die aufgezeigten formal definierten Nutzenfunktionen nicht durch empirisch gewonnene Parameterwerte konkretisiert werden können. Untersuchungen zum Problem der Verteilung einzelwirtschaftlicher Wertschöpfung sind beim gegebenen Stand wissenschaftlicher Forschung über das Individual- und Kollektivverhalten des Menschen deshalb nicht als Zusammenfassungen und lediglich inhaltliche Abrundungen einer schon "fertigen" Theorie, sondern als ordnende Bestandsaufnahme der Ergebnisse bisheriger Bemühungen und als von neuen Betrachtungsstandpunkten ausgehende, Erkenntnisse anderer Disziplinen auf ihre Verwertbarkeit prüfende Analyse zu sehen, die häufig mehr neue Fragestellungen induziert als sie zur Lösung bekannter Problemkreise beitragen kann. In diesem Sinne will auch die vorliegende Arbeit verstanden werden.

LITERATURVERZEICHNIS

Adams, J.St. (1963)	Toward an understanding of inequity, J.Abn.Soc.Psych. 1963, S. 437 ff.
Adams, J.St. (1965)	Inequity in social exchange, in: Berkowitz, L. (Hrsg.):Advances in experimental social psychology, Bd.2, New York-London 1965, S. 267 ff.
Adams, J.St. (1968)	Effects of overpayment: two comments on Lawler's paper, J.Pers.Soc.Psych. 1968, S. 315 ff.
Adams, J.St. Rosenbaum, W.E. (1962)	The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities, J.Appl.Psych. 1962, S. 161 ff.
Adams, J.St. Jacobsen, P.R. (1964)	Effects of wage inequities on work quality, J.Abn.Soc.Psych. 1964, S. 19 ff.
Adels, H. (1969)	Wie entscheiden Verbände? Die Organisation der Entscheidungsprozesse in Wirtschaftsverbänden, Köln 1969
Agartz, V. (1950)	Die Lohnpolitik der deutschen Gewerkschaften, GM 1950, S. 441 ff.
Albert, H. (1954)	Macht und Zurechnung: Von der funktionellen zur institutionellen Verteilungstheorie, Schmollers Jahrbuch 1954, S. 57 ff.
Albert, H. (1967)	Nationalökonomie als Soziologie: Zur sozialwissenschaftlichen Integrationsproblematik, in: Marktsoziologie und Entscheidungslogik - Ökonomische Probleme in soziologischer Perspektive, Neuwied-Berlin 1967, S. 470 ff.

Alderfer, C.P. (1969)	An empirical test of a new theory of human needs, Org.Beh.Hum.Perf. 1969, S. 142 ff.
Andrews, I.R. (1967)	Wage inequity and job performance: An experimental study, J.Appl.Psych. 1967, S. 39 ff.
Angell, R. (1965)	The sociology of human conflict, in: McNeil, E.B. (Hrsg.): The nature of human conflict, Englewood Cliffs 1965, S. 91 ff.
Apel, G. Issen, R. (1970)	Miteigentum - Probleme und Lösungen, München 1970
Aronfreed, J. (1969)	The concept of internalization, in: Goslin, D.A. (Hrsg.): Handbook of socialization theory and research, Chicago 1969, S. 263 ff.
Arndt, E. (1957)	Theoretische Grundlagen der Lohnpolitik, Tübingen 1957
Arndt, E. (1961)	Lohn (II), Politik, HdSW, Bd. 7, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1961, S. 16 ff.
Autorenkollektiv (1968)	Ökonomik der Arbeit, 5. Aufl., Berlin 1968
Autorenkollektiv (1969)	Politische Ökonomie des Sozialismus und ihre Anwendung in der DDR, Berlin 1969
Baethge, M. (1970)	Ausbildung und Herrschaft: Unternehmerinteressen in der Bildungspolitik, 3. Aufl., Frankfurt 1970
Baierl, F. (1965)	Produktivitätssteigerung durch Lohnanreizsysteme, 4. Aufl., München 1965
Baldamus, W. (1960)	Der gerechte Lohn - eine industriesoziologische Analyse, Berlin 1960
Baldwin, A.L. (1969)	A cognitive theory of socialization, in: Goslin, D.A. (Hrsg.): Handbook of socialization theory and research, Chicago 1969, S. 325 ff.

Balke, G. (1970)	Gewerkschaften und betriebliche Lohnpolitik - Ein Beitrag zur Tarifvertragspolitik der Gewerkschaften in der BRD, Diss. Münster 1970
Ballerstedt, E. (1971)	Soziologische Aspekte der innerbetrieblichen Partnerschaft - Das Ahrensburger Modell, München 1971
Bandholz, E. (1962)	Der Lohn - Betrachtungen zum Problem der Lohnbildung, Berlin 1962
Bandura, A. (1969)	Social-learning theory of identificatory processes, in: Goslin, D.A. (Hrsg.): Handbook of socialization theory and research, Chicago 1969, S. 213 ff.
Barnard, Ch.J. (1960)	The functions of the executive, 14. Aufl., Cambridge 1960
Bauer, W. (1964)	Die Bedeutung des Betriebes für die gesellschaftliche Ordnung, in: Die unternehmerische Verantwortung in unserer Gesellschaftsordnung - Tatbestand und Forderungen, Köln-Opladen 1964, S. 137 ff.
Bendix, R. (1960)	Herrschaft und Industriearbeit, Frankfurt 1960
Bendix, R. Lipset, S.M. (1953)	Karl Marx' theory of social classes, in: Bendix, R./Lipset, S.M. (Hrsg.): Class, status and power - A reader in social stratification, Clencoe 1953, S. 26 ff.
Berelson, B. Steiner, G.A. (1964)	Human behavior - An inventory of scientific findings, New York u.a. 1964
Berkowitz, L. (1969)	Social motivation, in: Lindzey G./ Aronson, E. (Hrsg.): The handbook of social psychology, Bd. 3, 2. Aufl., Reading u.a. 1969, S. 50 ff.
Berle, A.A. (1967)	Macht ohne Eigentum, Meisenheim 1967
Berlew, D.E. Hall, D.T. (1966)	The socialization of managers: Effects of expectations on performance, Adm.Sc.Quart. 1966, S. 207 ff.

Bernard, J. (1957)	The sociological study of conflict, in: The international sociological Association (Hrsg.): The nature of conflict, Paris 1957, S. 33 ff.
Bidlingmaier, J. (1964)	Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964
Bidlingmaier, J. (1968)	Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968
Bieding F. et al. (1971)	Leistungsbewertung und Leistungsentlohnung für Angestellte, Köln 1971
Biermann, B. (1970)	Wer wird Unternehmer? Strukturfaktoren der unternehmerischen Rekrutierung, Soziale Welt 1970, S. 33 ff.
Biermann, B. (1971)	Die soziale Struktur der Unternehmerschaft, Stuttgart 1971
Binder-Wehberg, F. (1970)	Ungleichbehandlung von Mann und Frau - Eine soziologische und arbeitsrechtliche Untersuchung, Berlin 1970
Bischof, L.J. (1970)	Interpreting personal theories, 2. Aufl., New York-Evanston-London 1970
Blake, R.R. Shepard, H.A. Mouton, J.S. (1964)	Conflict in industry, Michigan 1964
Blankenburg, E. Schnelle, W. (1970)	Aushandeln oder Problemlösen als Formen der Konfliktaustragung, Kommunikation 1970, S. 201 ff.
Blau, P.M. (1964)	Exchange and power in social life, New York-London-Sydney 1964
Blau, P.M. (1967)	Eine Theorie der sozialen Integration, in: Hartmann, H. (Hrsg.): Moderne amerikanische Soziologie, Stuttgart 1967, S. 203 ff.
Bloch, W. (1959)	Arbeitsbewertung - Grundlagen und Anwendung, Zürich 1959
Blumstein, P.W. Weinstein, E.A. (1969)	The redress of distributive injustice, AJS 1969, S. 408 ff.

Böckler-Gesellschaft (Hrsg.) (1967) — Soziale Betriebspolitik durch Mitbestimmung, Köln 1967

Böhrs, H. (1959) — Leistungslohn, Wiesbaden 1959

Böhrs, H. (1971) — Ermittlung des Einflusses der Veränderungen der Löhne, der Preise der Einsatzgüter und der Produktivität auf die Kosten der Erzeugnisse, ZfB 1971, S. 153 ff.

Börner, D. (1961) — Direct Costing als System der Kostenrechnung, Diss. München 1961

Börner, D. (1969) — Lohngerechtigkeit in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Gaugler, E. (Hrsg.), Verantwortliche Betriebsführung, Stuttgart 1969, S. 220 ff.

Bohnet, A. (1965) — Zur Theorie der personellen Einkommensverteilung, Diss. Mannheim 1965

Boldt, G. et al. (1961) — Streik und Aussperrung, Luxemburg 1961

Bolte, K.M. (1970) — Die Berufsstruktur im industrialisierten Deutschland - Entwicklungen und Probleme, in: Bolte, K.M. et al. (Hrsg.): Beruf und Gesellschaft in Deutschland, Opladen 1970, S. 32 ff.

Bombach, G. (1969) — Möglichkeiten und Grenzen einer Verteilungspolitik, in: Arndt, H. (Hrsg): Lohnpolitik und Einkommensverteilung, Berlin 1969, S. 809 ff.

Boulding, K.E. (1962) — Conflict and defense:a general theory, New York-Evanston-London 1962

Braun, S. Ruhrmann, J. (1970) — Angestelltenmentalität - Berufliche Position und gesellschaftliches Denken der Industrieangestellten, Neuwied-Berlin 1970

Braun, W. (1965) — Grenzen traditioneller und Bedingungen moderner Leistungsentlohnung, ZfB 1965, S. 205 ff.

Braun, W. (1969) — Die betriebliche Lohnfindung, in: Arndt, H. (Hrsg.): Lohnpolitik und Einkommensverteilung, Berlin 1969, S. 540 ff.

Breitling, R. (1960)	Die zentralen Begriffe der Verbandsforschung - Pressure groups, Interessengruppen, Verbände, PV 1960, S. 47 ff.
Brenner, O. (1957)	Sozialer Fortschritt oder Miteigentum, Sozialer Fortschritt 1957, S. 182 ff.
Bretschneider, J. (1969)	Lohnpolitik und konzertierte Aktion - der Standpunkt der Arbeitgeberverbände, GM 1969, S. 329 ff.
Briefs, G. (1965)	Gewerkschaften: (I) Theorie, HdSW, 4. Bd., Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1965, S. 545 ff.
Brim, O.G. (1971)	Socialization in later life, in: Hollander, E.P./Hunt, R.G. (Hrsg.): Current perspectives in social psychology, 3. Aufl., New York-London-Toronto 1971, S. 114 ff.
Brim, O.G. et.al. (1962)	Personality and decision processes, Stanford 1962
Brochier, H. (1957)	An analysis of union models as illustrated by french experience, in: Dunlop, J.T. (Hrsg.): The theory of wage determinantion, London-New York 1957, S. 136 ff.
Brock, A. et al. (1969)	Der Konflikt um Lohn und Leistung, Frankfurt 1969
Buchholz, E.W. (1968)	Ideologie und latenter sozialer Konflikt, Stuttgart 1968
Buchholz, E. (1970)	Interessen, Gruppen, Interessentengruppen, Tübingen 1970
Bues, H. (1969)	Freiwillige betriebliche Sozialleistungen in der Bundesrepublik Deutschland, Köln-Berlin-Bonn-München 1969
Burisch, W. (1971)	Industrie- und Betriebssoziologie, 6. Aufl., Berlin 1971
Carell, E. (1950)	Unternehmergewinn und Arbeitslohn, München 1950
Chamberlain, N.W. (1958)	Labor, New York-Toronto-London 1958

Chmelik, G.
Kappler, E.
(1971)
Konstitutive Entscheidungen, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre, Wiesbaden 1971, S. 73 ff.

Conrad, O.
(1934)
Die Todsünde der Nationalökonomie, Leipzig-Wien 1934

Coser, L.A.
(1965)
Theorie sozialer Konflikte, Neuwied-Berlin 1965

Coser, L.A.
(1967)
Continuities in the study of social conflict, New York-London 1967

Cox, H.
(1966)
Die Ordnung der Originärverteilung als Gegenstand der Vermögenspolitik - Zur Frage der Bildung personenbezogenen Produktivvermögens in Arbeitnehmerhand, Diss. Köln 1966

Cyert, R.M.
March, J.G.
(1964)
A behavioral theory the firm, 2. Aufl., englewood Cliffs 1964

Dahl, R.A.
(1965)
The concept of power, in: Ulmer, S.S. (Hrsg.): Introductory readings in political behavior, 3. Aufl., Chicago 1965, S. 342 ff.

Dahrendorf, R.
(1957)
Soziale Klassen und Klassenkonflikt in der industriellen Gesellschaft, Stuttgart 1957

Dahrendorf, R.
(1958)
Zu einer Theorie des sozialen Konflikts, Hamb.Jb. 1958, S. 76 ff.

Dahrendorf, R.
(1961)
Elemente einer Theorie des sozialen Konflikts, in: Gesellschaft und Freiheit, München 1961, S. 197 ff.

Dall'Asta, E.R.
(1971)
Theorie der Lohnpolitik, Berlin 1971

Davis, J.A.
(1959)
A formal interpretation of the theory of relative deprivation, Sociometry 1959, S. 280 ff.

Dedering, N.
(1967)
Die soziale Anpassung des Industriebetriebes an den technischen Fortschritt unter besonderer Berücksichtigung der Bundesrepublik Deutschland, Diss. Münster 1967

Deppe, F.
(1971)
Das Bewußtsein der Arbeiter - Studien zur politischen Soziologie des Arbeiterbewußtseins, Köln 1971

Dienstbach, H. (1968) — Die Anpassung der Unternehmungsorganisation - Zur betriebswirtschaftlichen Bedeutung der Konzeption des "Planned Organizational Change", Diss. München, 1968

Dobb, M. (1970) — Der Lohn, Frankfurt-Wien 1970

Douglas, A. (1957) — The peaceful settlement of industrial and intergroup disputes, J.Conf.Res. 1957, S. 69 ff.

Downs, A. (1968) — Ökonomische Theorie der Demokratie, Tübingen 1968

Drucker, F.F. (1952) — Gesellschaft am Fließband, Frankfurt 1952

Drucker, F.F. (1966) — Das Großunternehmen - Sinn, Arbeitsweise und Zielsetzung in unserer Zeit, Düsseldorf-Wien 1966

Dunlop, J.T. (1950) — Wage determination under trade unions, 2. Aufl., New York 1950

Duwe, K.A. (1960) — Der Leistungslohn und die Frage der Lohngerechtigkeit, Diss. Köln 1960

Eckert, H. (1966) — Tariflöhne und Effektivlöhne, Köln 1966

Eichinger, F. (1971) — Unternehmenswachstum durch Fusion als organisatorischer Konfliktprozeß, Diss. München 1971

Eichler, W. (1969) — Wirtschaftliche Bestimmungsgründe und Konsequenzen der Lohnbildung aus der Sicht der Arbeitgeber, in: Arndt, H. (Hrsg.): Lohnpolitik und Einkommensverteilung, Berlin 1969, S. 742 ff.

Eisenstadt, S.N. (1968) — Studies in reference group behavior, in: Hyman, H.H./Singer,E.(Hrsg.): Readings in reference group theory and research, New York-London 1968, S. 413 ff.

Ehlert, W. et al. (1969) — Wörterbuch der Ökonomie - Sozialismus, 2. Aufl., Berlin 1969

Ehrenberg, H. (1963)	Konjunkturgerechte Lohnpolitik in der sozialen Marktwirtschaft, in: Lohnpolitik heute - Eine Auseinandersetzung, Stuttgart 1963, S. 9 ff.
Engels, F. (1961)	Marx (I), Biographie, HdSW, Bd. 7, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1961, S. 185 ff.
Enseling, G. (1966)	Der Arbeitskampf als Erscheinung industrieller Konflikte - Ein Beitrag zur Stellung, Erklärung und Funktion von Arbeitskämpfen im Bereich industrieller Konflikte, Diss. Köln 1966
Euler, H. Stevens, H. (1956)	Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit, 3. Aufl., Düsseldorf 1956
Eynern, G.v. (1968)	Grundriß der politischen Wirtschaftslehre, Köln-Opladen 1968
Fäßler, K. (1967)	Die betriebswirtschaftliche Mitbestimmungsdiskussion im Licht sozialwissenschaftlicher Modelle der Unternehmung, Diss. München 1967
Fäßler, K. (1970)	Betriebliche Mitbestimmung - Verhaltenswissenschaftliche Projektionsmodelle, Wiesbaden 1970
Feger, H. (1965)	Beiträge zur experimentellen Analyse des Konflikts, in: Thomae, H. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, 2. Bd., Göttingen 1965, S. 332 ff.
Fellner, W. (1949)	Competition among the few - Oligopoly and similar market structures, New York 1949
Ferber, Ch.v. (1959)	Arbeitsfreude - Wirklichkeit und Ideologie, Stuttgart 1959
Festinger, L. (1968)	A theory of social comparison processes, in: Hyman, H.H./Singer, E. (Hrsg.): Readings in reference group theory and research, New York-London 1968, S. 123 ff.
Fettel, J. (1962)	Der Faktor Arbeit in der unternehmerischen Rechnung, in: Arbeit und Lohn als Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1962, S. 59 ff.

Riederle, X. (1969)	Gewerkschaften und Demokratie - Eine Untersuchung zum Demokratieverständnis der Gewerkschaften. Diss. Freiburg 1969
Ritting, K. Kraegeloh, K. Auffarth, F. (1966)	Betriebsverfassungsgesetz nebst Wahlordnung, 7. Aufl., Berlin-Frankfurt 1966
Form, W.H. Geschwender, J.A. (1968)	Social reference basis of job satisfaction: the case of manual workers, in: Hyman, H.H./Singer, E. (Hrsg.): Readings in reference group theory and research, New York-London 1968, S. 185 ff.
Fox, A. (1971)	A sociology of work in industry, London 1971
Frantz, U. (1968)	Theorie der Verhandlung - Versuch einer Analyse des Verhandlungsprozesses in bilateralen und multilateralen Strukturen unter Einschluß der soziologischen, sozial-psychologischen und politischen Elemente des Konflikts, Diss. Freiburg 1968
Frei, M.D. (1969)	Externe und interne B estimmungsfaktoren von Struktur und Verhalten individueller und kollektiver Entscheidungsträger in der industriellen Unternehmung in soziologischer Sicht, Diss. München 1969
French, W. (1970)	The personnel management process - human resources administration, 2. Aufl., Boston 1970
French, J.R.P. Raven, B. (1959)	The bases of social power, in: Cartwright, D. (Hrsg.): Studies in social power, Ann Arbor 1959, S. 150 ff.
Friedrichs, G. (1962)	Technischer Fortschritt und überbetriebliche Lohndifferenzierung, in: Bayer, H. (Hrsg.): Lohnpolitik und Lohntechnik heute, Berlin 1962, 237 ff.
Friedrichs, K.H. (1965)	Wie hoch ist für die Gewerkschaften der gerechte Lohn? in: Horné, A. (Hrsg.): Gibt es einen gerechten Lohn Frankfurt 1965, S. 31 ff.

Fuchs, M. (1969)	Unternehmung und Wirtschaftsverband - das Problem der Beteiligungsentscheidung, Diss. München 1969
Fürst, E. (1967)	Die Machttheorien der Einkommensverteilung, in: Frisch, H. (Hrsg.): Beiträge zur Theorie der Einkommensverteilung, Berlin 1967, S. 115 ff.
Fürst, G. (1953)	Die amtliche Statistik im Dienste der Produktivitätsmessung, WuSt 1953, S. 239 ff.
Fürstenberg, F. (1964)	Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln-Opladen 1964
Fürstenberg, F. (1970)	Die Machtstruktur der industriellen Arbeitsbeziehungen, ZfgSt 1970, S. 309 ff.
Furtwängler, F.J. (1964)	Die Gewerkschaften - Ihre Geschichte und internationale Auswirkung, 4. Aufl., Hamburg 1964
Gahlen, B. et al. (1971)	Volkswirtschaftslehre - Eine problemorientierte Einführung, München 1971
Gamson, W.A. (1964)	Experimental studies of coalition formation, in: Berkowitz, L. (Hrsg.): Advances in experimental social psychology, Bd. 1, New York-London 1964, S. 81 ff.
Geiger, T. (1956)	Ideologie, HdSW, 5. Bd., Stuttgart-Tübingen-Göttingen, 1956, S. 179 ff.
Gelner, C. (1967)	Die Kunst des Verhandelns in der Wirtschaft und im öffentlichen Leben, 2. Aufl., Heidelberg 1967
Gerfin, H. (1969)	Ausmaß und Wirkung der Lohndrift, in: Arndt, H. (Hrsg.): Lohnpolitik und Einkommensverteilung, Berlin 1969, S. 472 ff.
Gewirtz, J.L. (1969)	Mechanismus of social learning: some roles of stimulation and behavior in early human development, in: Goslin, D.A. (Hrsg.): Handbook of socialization theory and research, Chicago 1969, S. 57 ff.
Gibson, R.O. (1966)	Toward a conceptualization of absence behavior of personnel in organizations, Adm.Sc.Quart. 1966, S. 107 ff.

Giersch, H. (1967)	Rationale Wirtschaftspolitik in der pluralistischen Gesellschaft, in: Schneider, E. (Hrsg.): Rationale Wirtschaftspolitik und Planung in der Wirtschaft von heute, Berlin 1967, S. 113 ff.
Giersch, H. (1969)	Diskussionsbeitrag zum Sozialpartnergespräch, in: Arndt, H. (Hrsg.): Lohnpolitik und Einkommensverteilung, Berlin 1969, S. 783 ff.
Glastetter, W. (1971)	Wirtschaftswachstum und Einkommensverteilung, GM 1971, S. 449 ff.
Goldhamer, H. Shils, E.A. (1965)	Types of power and status, in: Ulmer, S.S. (Hrsg.): Introductory readings in political behavior, 3. Aufl., Chicago 1965, S. 334 ff.
Goldthorpe,J.H. et al. (1971)	Der "wohlhabende" Arbeiter in England, Bd. III, Der "wohlhabende" Arbeiter in der Klassenstruktur, München 1971
Goodman, P. Friedman, A. (1968)	An examination of the effect of wage inequity in the hourly condition, Org. Beh.Hum.Perf. 1968, S. 340 ff.
Graeve, A. (1959)	Die Wertschöpfungsrechnung im Dienste des Betriebsvergleichs und des Kostenstellenvergleichs der Brauerei und Mälzerei, Diss. TH München 1959
Graumann, C.-F. (1965)	Die Dynamik von Interessen, Wertungen und Einstellungen, in: Thomae, H. (Hrsg. Handbuch der Psychologie, 2. Bd., Göttin gen 1965, S. 272 ff.
Günthardt, W. (1965)	Das Problem der Konstanz der Einkommensverteilung, Diss. Zürich 1965
Gutenberg, E. (1967)	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd.: Die Produktion, 13. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1967
Gutenberg, E. (1968)	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd.: Der Absatz, 11. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1968
Gutenberg, E. (1970)	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 3. Bd.: Die Finanzen, 4. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1970

Haasis, C. (1963) — Die Schlichtung kollektiver Arbeitskonflikte, Diss. Tübingen 1963

Habig, G. (1967) — Produktivität und Wertschöpfung in Betrieben der Stoffindustrie, Diss. München 1967

Häusler, J. (1966) — Die menschliche Arbeit als wertsteigender Faktor, in: Wirtschaftlichkeit, Wettbewerb, Werterhaltung. Vorträge des 19. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, Berlin 1966, S. 251 ff.

Haire, M. (1964) — Psychology in Management, 2. Aufl., New York u.a. 1964

Haller, H. (1961) — Finanzpolitik - Grundlagen und Hauptprobleme, 2. Aufl., Tübingen-Zürich 1961

Haller, H. (1964) — Die Steuern - Grundlinien eines rationalen Systems öffentlicher Abgaben, Tübingen 1964

Hardach, F.W. (1967) — Willensbildung in Wirtschaftsverbänden, ZfbF 1967, S. 17 ff.

Harris, N. (1970) — Die Ideologien in der Gesellschaft - Eine Untersuchung über Entstehung, Wesen und Wirkung, München 1970

Harsanyi, J.C. (1962) — Measurement of social power, opportunity costs, and the theory of two-person-bargaining games, BS 1962, S. 67 ff.

Hartfiel, G. (1968) — Gewerkschaftsprobleme in der entwickelten Industriegesellschaft, Soziale Welt 1968, S. 290 ff.

Hartman, R.S. (1958) — Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit - Theorie und Praxis eines neuen Wirtschaftssystems, Köln-Opladen 1958

Hartmann, H. (1964) — Funktionale Autorität, Stuttgart 1964

Haynes, W. Massie, J.L. (1969) — Management analysis, concepts and cases, 2. Aufl., Englewood Cliffs, 1969

Heckhausen, H. (1965a) — Motivation der Anspruchsniveausetzung, in: Thomae, H. (Hrsg.): Die Motivation menschlichen Handelns, Köln-Berlin 1965, S. 231 ff.

Heckhausen, H. (1965b)	Leistungsmotivation, in: Thomae, H. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, 2. Bd., Göttingen 1965, S. 602 ff.
Heimann, E. (1956)	Kapitalismus, HdSW, Bd. 5, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1956, S. 510 ff.
Heinen, E. (1970a)	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Wiesbaden 1970
Heinen, E. (1970b)	Betriebswirtschaftliche Kostenlehre - Kostentheorie und Kostenentscheidungen, 3. Aufl., Wiesbaden 1970
Heinen, E. (1971a)	Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen - Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1971
Heinen, E. (1971b)	Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: Kortzfleisch, G.v. (Hrsg.): Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 21 ff.
Heinen, E. Fahn, E. Wegenast, C. (1971)	Informationswirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, Wiesbaden 1971, S. 681 ff.
Heräus, J. (1963)	Direct Costing als Grundlage kurzfristiger Unternehmungsentscheidungen, Diss. München 1963.
Herrmann, W. (1956)	Arbeitgeberverbände, HdSW, 1. Bd., Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1956, S. 285 ff.
Herzberg, F. Mausner, B. Snyderman, B.B. (1959)	The motivation of work, New York 1959
Hetzler, H.W. (1964)	Die Bewertung von Bürotätigkeiten - Grundlagen und Verfahren, 2. Aufl., Köln-Opladen 1964
Heyde, L. (1956)	Angestellter, HdSW, 1. Bd., Stuttgart-Tübingen-Göttingen, 1956, S. 198 ff.
Hicks, J.R. (1966)	Theory of wages, 2. Aufl., New York 1966
Himmelmann, G. (1971)	Lohnbildung durch Kollektivverhandlungen Berlin 1971

Hodge, B.J.
Johnson, H.J.
(1970)
Management and organizational behavior - A multidimensional Approach, New York-London-Sydney-Toronto 1970

Hofbauer, H.
(1965)
Zur sozialen Gliederung der Arbeitnehmerschaft, Köln-Opladen 1965

Hofmann, W.
(1961)
Gesellschaftslehre als Ordnungsmacht, Berlin 1961

Hofmann, W.
(1969)
Universität, Ideologie, Gesellschaft - Beiträge zur Wissenschaftssoziologie, 4. Aufl., Frankfurt 1969

Hofmann, W.
(1971)
Ideengeschichte der sozialen Bewegung des 19. und 20. Jahrhunderts, Berlin-New York 1971

Hollander, E.P.
Hunt, R.G.
(1971)
Introcuction to "culture, learning, and group identification", in: Hollander, E.P./Hunt, R.G. (Hrsg.): Current perspectives in social psychology, 3. Aufl., London-Toronto 1971, S. 59 ff.

Holm, K.
(1966)
Wandel durch Konflikt - Die Ausgangslage des strukturellen Wandels und des sozialen Konflikts, Diss. Berlin 1966

Holm, K.
(1968)
Stabilität, Wandel und Konflikt - Versuch einer soziologischen Verteilungstheorie, Soziale Welt 1968, S. 217 ff.

Holm, K.
(1969)
Zum Begri ff der Macht, KZfSS 1969, S. 269 ff.

Holm, K.
(1970)
Verteilung und Konflikt, Stuttgart 1970

Homans, G.C.
(1961)
Social behavior - Its elementary forms, New York u.a. 1961

Homans, G.C.
(1967a)
Soziales Verhalten als Austausch, in: Hartmann, H. (Hrsg.): Moderne amerikanische Soziologie, Stuttgart 1967, S. 173 ff.

Homans, G.C.
(1967b)
Fundamental social processes, in: Smelser, N.J. (Hrsg.): Soziology: An introduction, New York-London-Sidney 1967, S. 27 ff.

Homans, G.C.
(1968)
Elementarformen sozialen Verhaltens, Köln-Opladen 1968

Homans, G.C.
(1971)
Fundamental processes of social exchange, in: Hollander, E.P./Hunt, R.G. (Hrsg.): Current perspectives in social psychology, New York-London-Toronto 1971, S. 450 ff.

Hondrich, K.O. (1963) — Die Ideologien von Interessenverbänden, Berlin 1963

Hoppe, F. (1965) — Das Anspruchsniveau, in: Thomae, H. (Hrsg.): Die Motivation menschlichen Handelns, Köln-Berlin 1965, S. 217 ff.

Hosmalin, G. (1960) — Der soziologische Ansatz und die ökonomische Theorie der Einkommensverteilung in Frankreich, ZfNuSt 1960, S. 273 ff

Hueck, A. Nipperdey, H.C. (1960) — Grundriß des Arbeitsrechts, Berlin-Frankfurt 1960

Hueck, A. Nipperdey, H.C. Stahlhacke, E. (1964) — Tarifvertragsgesetz, 4. Aufl., München-Berlin 1964

Huffschmid, J. (1971) — Die Politik des Kapitals - Konzentration und Wirtschaftspolitik in der Bundesrepublik, 7. Aufl., Frankfurt 1971

Hummell, H.J. (1969) — Psychologische Ansätze zu einer Theorie sozialen Verhaltens, in: König, R. (Hrsg.) Handbuch der empirischen Sozialforschung, 2. Bd., Stuttgart 1969, S. 1157 ff.

Hundt, D. (1965) — Die Arbeitsplatz- und persönliche Bewertung als Kriterien zur Bestimmung des Leistungslohnes, Bern 1965

Hyman, H.H. (1968) — The psychology of status,in: Hyman, H.H./ Singer, E. (Hrsg.): Readings in reference group theory and research, New York-London 1968, S. 147 ff.

Inkeles, A. (1969) — Social structure and socialization, in: Goslin, D.A. (Hrsg.): Handbook of socialization theory and research, Chicago 1969, S. 615 ff.

Jaeggi, U. Wiedemann, H. (1966) — Der Angestellte in der Industriegesellschaft, Stuttgart u.a. 1966

Jaques, E. (1963) — Equitable payment, London-Melbourne-Toronto 1963

Jones, E.E. Gerard, H.B. (1967) — Foundations of social psychology, New York-London-Sydney 1967

Kaplan, A.D.H. / Dirlam, J.B. / Lanzilotti, R.F. (1958) — Pricing in big business, Washington 1958

Kappler, E. / Rehkugler, H. (1971) — Kapitalwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.) Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, Wiesbaden 1971, S. 579 ff.

Katz, D. (1964) — Approaches to managing conflict, in: Kahn, R.L./Boulding, E. (Hrsg.): Power and conflict in organizations, London 1964, S. 105 ff.

Kauffmann, A. (1970) — Kosten- und Investitionstheorie als betriebswirtschaftliche Ansätze zur Lösung des Allokationsproblems, Diss. München 1970

Kelley, H.H. (1968) — Two functions of reference groups, in: Hyman, H.H./Singer, E. (Hrsg.): Readings in reference group theory and research, New York-London 1968, S. 77 ff.

Kelman, H.C. (1971) — Three processes of social influence, in: Hollander, E.P./Hunt, R.G. (Hrsg.): Current perspectives in social psychology, 3. Aufl., New York-London-Toronto 1971, S. 421 ff.

Kellner, W. (1968) — Der modener soziale Konflikt - Seine Ursache und seine Überwindung im Betrieb, 2. Aufl., Stuttgart 1968

Kern, H. / Schumann, M. (1970) — Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein, Frankfurt 1970

Kerr, C. (1957) — Labors income share and the labor movement, in: Taylor, G.W./Pirson, F.C. (Hrsg.): New concepts in wage determination, New York 1957, S. 260 ff.

Kienbaum, G. (1971) — Der Unternehmer wird oft zum Prügelknaben der Nation gestempelt, in: Zukunft der Wirtschaft, Frankfurt 1971, S. 140 ff.

Kilger, W. (1967) — Flexible Plankostenrechnung - Theorie und Praxis der Grenzplankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, 3. Aufl., Köln-Opladen 1967

Kirsch, W. (1968)	Entscheidungen und Entscheidungsprämissen in der Unternehmungsorganisation - Elemente einer deskriptiven Theorie der Individualentscheidung, Habilitationsschrift München 1968
Kirsch, W. (1969)	Die Unternehmungsziele in organisationstheoretischer Sicht, Zfbr 1969, S. 665 ff.
Kirsch, W. (1970)	Entscheidungsprozesse, 1. Bd., Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1970
Kirsch, W. (1971)	Entscheidungsprozesse, 2. Bd., Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Wiesbaden 1971
Kirsch, W. Meffert, H. (1970)	Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1970
Klaus, G. (Hrsg.) Buhr, M. (1965)	Philosophisches Wörterbuch, 2. Aufl., Leipzig 1965
Klaus, J. (1969)	Lohnpolitik und gesamtwirtschaftliche Zielsetzungen, in: Arndt, H. (Hrsg.): Lohnpolitik und Einkommensverteilung, Berlin 1969, S. 99 ff.
Klemmer, P. (1967)	Wichtige Erscheinungsformen der Lohnquote, Berlin 1967
Klis, M. (1969)	Willensbildung durch Überzeugung und Manipulation - Ein Beitrag zur Analyse betriebswirtschaftlicher Führungsstile, Diss. München 1969
Kloos, H.G. (1966)	Sachliche Lohnbestimmung - Das Ordnungsproblem auf dem Arbeitsmarkt, Diss. Mainz 1966
Klüber, P. (1962)	Eigentumstheorie und Eigentumspolitik, Osnabrück 1962
Knapp, H. (1956)	Lohnpolitik - bis wohin?,Die Industrie 1956, S. 3 ff.
Knödler, W. (1969)	Hilfswerte der Ertragsaufteilung auf die Produktionsfaktoren bei der Erfolgsbeteiligung, Diss. München 1969
Köpping, W. (1969)	Partnerschaftsideologie und Mitbestimmungsforderung, GM 1969, S. 389 ff.

Kolbinger, J. (1962)	Gewinnbeteiligung und Zurechnungsfrage, in: Arbeit und Lohn als Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1962, S. 91 ff.
Kosiol, E. (1962a)	Leistungsgerechte Entlohnung, 2. Aufl., Wiesbaden 1962
Kosiol, E. (1962b)	Die Idee des Leistungslohnes und ihre Verwirklichung, in: Arbeit und Lohn als Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1962, S. 80 ff.
Kotler, P. (1967)	Marketing management, Englewood Cliffs 1967
Krelle, W. (1961a)	Lohn (I), Theorie, HdSW, Bd. 7, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1961, S. 1 ff.
Krelle, W. (1961b)	Preistheorie, Tübingen-Zürich 1961
Krelle, W. (1962)	Verteilungstheorie, Wiesbaden 1962
Krelle, W. Schunck, J. Siebke, J. (1968)	Überbetriebliche Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer, Bd. I und II, Tübingen 1968
Kroeber Riel, W. (1963)	Die betriebliche Wertschöpfung unter besonderer Berücksichtigung der Wertschöpfung des Handels, Berlin 1963
Krupp, H.-J. (1968)	Theorie der personellen Einkommensverteilung, Berlin 1968
Krysmanski, H.J. (1971)	Soziologie des Konflikts, Reinbek 1971
Kuda, R.F. (1969)	Mitbestimmung und organisierter Kapitalismus - Motive und Ansätze einer systemkritischen Strategie, GM 1969, S. 65 ff.
Külp, B. (1965)	Lohnbildung im Wechselspiel zwischen politischen und wirtschaftlichen Kräften, Berlin 1965
Külp, B. (1969)	Tarifverhandlungen: Strategie und Taktik, in: Arndt, H. (Hrsg.): Lohnpolitik und Einkommensverteilung, Berlin 1969, S. 157 ff.

Küng, E. (1967)	Wirtschaft und Gerechtigkeit - Sozialethische Probleme im Lichte der Volkswirtschaftslehre
Kullmer, H.K. (1962)	Produktivität, Lohn und Inflation - Vorfragen und Probleme der produktivitätsorientierten Lohnpolitik, Diss. Frankfurt 1962
Kupsch, P.U. (1971)	Risiko und Entscheidung - Ein Beitrag zur Fundierung betriebswirtschaftlicher Grundmodelle unter dem Aspekt des Risikoverhaltens, Diss. München 1971
Kupsch, P.U. Marr, R. (1971)	Personalwirtschaft, in: Heinen, E.(Hrsg.): Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, Wiesbaden 1971, S. 449 ff.
Lamm, H. (1970)	Soziale und Persönlichkeitseinflüsse auf das Verhandeln, Z.Soz.Psych. 1970, S. 167 ff.
Langendorf, K. (1965)	Zur Theorie des Lohnes und der Lohnplanung im neuen ökonomischen System, Habilitationsschrift Berlin 1965
Lawler, E.E. (1968a)	Effects of hourly overpayment on productivity and work quality, J.Pers.Soz. Psych. 1968, S. 306 ff.
Lawler, E.E. (1968b)	Equity theory as a predictor of productivity and work quality, Psych.Bull. 1968, S. 596 ff.
Lawler, E.E. (1971)	Pay and organizational effectiveness - A psychological view, New York u.a. 1971
Lawler, E.E. O'Gara, P.W. (1967)	Effects of inequity produced by underpayment on work output, work quality, and attitudes toward the work, J.Appl. Psych. 1967, S. 403 ff.
Lawler, E.E. et al. (1968)	Inequity reduction over time in an induced overpayment situation, Org.Beh. Hum.Perf. 1968, S. 253 ff.
Lehmann, M.R. (1954)	Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung, Essen 1954
Lehr, U. (1965)	Erscheinungsweisen des Konfliktes, in: Thomae, H. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, 2. Bd., Göttingen 1965, S. 306 ff.

Leiner, W. (1963)	Arbeitsbewertung und Marktlohn, Köln u.a. 1963
Lemberg, E. (19671)	Ideologie und Gesellschaft, Stuttgart u.a. 1971
Leventhal, G.S. Michaels, J.W. (1969)	Extending the equity model: Perception of inputs and allocation of reward as a function of duration and quantity of performance, J.Pers.Soc.Psych. 1969, S. 303 ff.
Leventhal, G.S. Michaels, J.W. (1971)	Locus of cause and equity motivation as determinants of reward allocation, J.Pers.Soc.Psych., 1971, S. 229 ff.
Leventhal, G.S. Anderson, D. (1970)	Self-interest and the maintenance of equity, J.Pers.Soc.Psych. 1970, S. 57 ff.
Lewin, K. (1968)	Die Lösung sozialer Konflikte, 3. Aufl., Bad Nauheim 1968
Lewin, K. et al. (1944)	Level of aspiration, in: Hunt, J.M. (Hrsg.): Personality and the behavior dissorders, 1. Bd., New York 1944, S. 333 ff.
Liebold, E. (1967)	Möglichkeiten unternehmerischer Lohnpolitik in einem institutionalisierten Arbeitsmarkt, Diss. Frankfurt 1967
Liefmann-Keil, E. (1961)	Ökonomische Theorie der Sozialpolitik, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1961
Lippitt, G.L. (1969)	Organization renewal - Achieving viability in a changing world, New York 1969
Loitlsberger, E. (1971)	Metaökonomische Wertvorstellungen und Rechtsordnungen als Determinanten betriebswirtschaftlicher Theorie, in: Kortzfleisch, G.v. (Hrsg.): Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 79 ff.
Loomis, Ch.P. (1967)	In praise of conflict and its resolution, ASR 1967, S. 875 ff.
Lüscher, K. (1968)	Der Prozeß der beruflichen Sozialisation, Stuttgart 1968

Lutz, B. (1965) Voraussetzungen der Leistungsentlohnung, in: Verband für Arbeitsstudien REFA e.V. (Hrsg.): Leistungslohn heute und morgen, Berlin-Köln-Frankfurt 1965, S. 9 ff.

Maier, K. (1968) Interdependenzen zwischen Mitbestimmung und betrieblicher Partnerschaft, Diss. München 1968

March, J.G. Simon, H.A. (1966) Organizations, 7. Aufl., New York-London-Sydney 1966

Marchal, J. (1957) Wage theory and social groups, in: Dunlop, J.T. (Hrsg.): The theory of wage determination, New York 1957, S. 148 ff.

Marchal, J. Lécaillon, J. (1958a) La Repartition du revenu national, Paris 1958

Marchal, J. Lécaillon, J. (1958b) Strategischer Wert der Ausgangsstellung der Arbeitnehmer im Verteilungsprozeß des Volkseinkommens, ZfN 1958, S. 299 ff.

Marcus, N. (1965) Die richtigen Relationen - ein Maßstab für Gerechtigkeit, in: Horné, A. (Hrsg.): Gibt es einen gerechten Lohn? Frankfurt 1965, S. 75 ff.

Markmann, H. (1965) Die Stellung der Gewerkschaften zur Ertragsbeteiligung, in: Duvernell, H. (Hrsg.): Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer, Berlin 1965, S. 95 ff.

Markmann, H. (1969) Wirtschaftliche Bestimmungsgründe der Lohnbildung aus der Sicht der Gewerkschaften, in: Arndt, H. (Hrsg.): Lohnpolitik und Einkommensverteilung, Berlin 1969, S. 756 ff.

Marmet, O. (1968) Soziales Lernen - Das Problem der Lerntheorien in der Sozialpsychologie, Diss. Zürich 1968

Marr, R. Picot, A. (1971) Absatzwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, Wiesbaden, 1971 S. 349 ff.

Marx, A. (1962) Die expansive Lohnpolitik in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Arbeit und Lohn als Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1962, S. 133 ff

Marx, K. (1953a)	Das Kapital - Kritik der politischen Ökonomie, 1. Bd., Der Produktionsprozeß des Kapitals, 3. Aufl., Berlin 1953
Marx, K. (1953b)	Das Kapital - Kritik der politischen Ökonomie, 3. Bd., Der Gesamtprozeß der kapitalistischen Produktion, 3. Aufl., Berlin 1953
Maslow, A.H. (1943)	A theory of human motivation, Psych. Rev. 1943, S. 370 ff.
Maslow, A.H. (1954)	Motivation and personality, New York-Evanston-London 1954
Matthöfer, H. (1971)	Streiks und streikähnliche Formen des Kampfes der Arbeitnehmer im Kapitalismus, in: Schneider, D. (Hrsg.): Zur Theorie und Praxis des Streiks, Frankfurt 1971, S. 155 ff.
Matzner, E. (1967)	Der Beitrag der Grenzproduktivitätstheorie zur Erklärung der Einkommensverteilung, in: Frisch, H. (Hrsg.): Beiträge zur Theorie der Einkommensverteilung, Berlin 1967, S. 9 ff.
Maus, H. (1956)	Arbeiter, HdSW, 1. Bd., Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1956, S. 234 ff.
Mayer, F.J.-P. (1967)	Lohnstruktur und Lohnpolitik - Der Zusammenhang der innerbetrieblichen Lohnbildung mit der Volkswirtschaftspolitik, Diss. St. Gallen 1967
McClelland, D.C. (1966)	Die Leistungsgesellschaft - Psychologische Analyse der Voraussetzungen wirtschaftlicher Entwicklung, Stuttgart u.a. 1966
McGinnies, E. (1970)	Social behavior: A functional analysis, New York u.a. 1970
McGuire, J.W. (1964)	Theories of business behavior, Englewood Cliffs 1964
McGuire, J.W. (1969)	The nature of attitudes and attitude change, in: Lindzey, G./Aronson, E. (Hrsg.): The handbook of social psychology, Bd. 3, 2. Aufl., Reading u.a. 1969, S. 136 ff.
McGregor, D. (1968)	Leadership and motivation, Combridge-London 1968

McLaughlin, B. (1971) — Learning and social behavior, New York-London 1971

Meeker, B.F. (1971) — Decisions and Exchange, ASR 1971, S. 485 ff.

Mellerowicz, K. (1971) — Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Bd., Die betrieblichen sozialen Funktionen, Berlin-New York 1971

Merle, G. (1963) — Der freiwillige soziale Aufwand in der Industrie und seine betriebswirtschaftliche Behandlung, Berlin 1963

Merton, R.K. Rossi, A.S. (1957) — Contributions in the theory of reference group behavior, in: Merton, R.K. (Hrsg.): Social theory and social structure, 2. Aufl., Glencoe 1957, S. 225 ff.

Messelken, K. (1968) — Politikbegriffe der modernen Soziologie - Eine Kritik der Systemtheorie und Konfliktheorie, Köln-Opladen 1968

Meyer, P.W. Koller, B. (1971) — Die Rolle der Wirtschaftswerbung bei der Sozialisation, in: Ronneberger, F. (Hrsg.): Sozialisation durch Massenkommunikation, Stuttgart 1971, S. 378 ff.

Michl, W. (1968) — Entlohnungssysteme und sozialer Konflikt, Berlin 1968

Mieth, W. (1967) — Ein Beitrag zur Theorie der Lohnstruk, tur, Göttingen, 1967

Miller, D.C. Form, W.H. (1967) — Industrial Sociology - The sociology of work Organizations, 2. Aufl, New York u.a. 1967

Miller, N.E. (1971) — Experimental studies of conflict, in: Miller, N.E. (Hrsg.): Selected papers, Aldine u.a. 1971, S. 3 ff.

Miller, N.E. (1971) — Learnable drives and rewards, in: Miller, N.E. (Hrsg.): Selected papers, Aldine u.a. 1971, S. 123 ff.

Miller, N.E. Dollard, J.C. (1962) — Social learning and imitation, 2. Aufl., New Haven 1962

Modigliani, F. Miller, M.H. (1958) — The cost of capital, corporation finance and the theory of investment, AER 1958, S. 261 ff.

Mohr, H. (1968)	Lohntheorien und gewerkschaftliche Lohnpolitik, Diss. Basel 1968
Molitor, B. (1961)	Eigentum (I) Soziologie des Eigentums, HdSW, 3. Bd., Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1961, S. 33 ff.
Moll, B. (1961)	Gerechtigkeit in der Wirtschaft? 2. Aufl., Bonn 1961
Moore, W.E. (1969)	Occupational socialization, in: Goslin, D.A. (Hrsg.): Handbook of socialization theory and research, Chicago 1969, S. 861 ff.
Münchmeyer, A. (1964)	Freiheit und Verpflichtung in der sozialen Marktwirtschaft, in: Die unternehmerische Verantwortung in unserer Gesellschaftsordnung - Tatbestand und Forderung, Köln-Opladen 1964, S. 68 ff.
Murray, E.J. (1968)	Conflict - psychological aspects, International Encyclopedia of the Social Sciences, Bd. 3, 1968 S. 220 ff.
Musgrave, R.A. (1966)	Finanztheorie, Tübingen 1966
Nash, J.F. (1953)	Two-person cooperative games, Econometrica 1953, S. 128 ff.
Nell-Breuning, O.v. (1960)	Kapitalismus und gerechter Lohn, Freiburg 1960
Nell-Breuning, O.v. (1965a)	Einführung in das Tagungsthema, in: Duvernell, H. (Hrsg.): Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer, Berlin 1965, S. 11 ff.
Nell-Breuning, O.v. (1965b)	Leistungslohn und Lebenslohn, in: REFA e.V. (Hrsg.): Leistungslohn heute und morgen, Berlin-Köln-Frankfurt 1965, S. 193 ff.
Nicklisch, H. (1932)	Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl.der Wirtschaftlichen Betriebslehre, Stuttgart 1932
Nicklisch, H. (1933)	Neue deutsche Wirtschaftsführung, Stuttgart 1933
Nicklisch, H. (1938a)	Betriebswirtschaft, HdB, I.Bd., 2.Aufl., Stuttgart 1938, Sp. 923 ff.

Nicklisch, H. (1938b) — Ertrag, HdB, I. Bd., 2. Aufl., Stuttgart 1938, Sp. 1605 ff.

Nicklisch, H. (1938c) — Ertragsverteilungsprozeß, HdB, I. Bd., 2. Aufl., Stuttgart 1938, Sp. 1611 ff.

Nieschlag, R. Dichtl, E. Hörschgen, H. (1971) — Marketing - Ein entscheidungsorientierter Ansatz, 4. Aufl., Berlin1971

Nikisch, A. (1966) — Arbeitsrecht, III. Bd., Betriebsverfassungsrecht, 2. Aufl., Tübingen 1966

Nimkoff, M.F. (1964) — Socialization, in: Gould, J./Kolb, W.L. (Hrsg.): A dictionary of the social sciences, Glencoe 1964, S. 672 ff.

Noé, C. (1970) — Gebändigter Klassenkampf - Tarifautonomie in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin 1970

Oberparleiter, K. (1950) — Der Leistungsgedanke in der Betriebswirtschaftslehre, in: Heinrich, W. (Hrsg.): Die Ganzheit in Philosophie und Wissenschaft, Wien 1950

Oetterli, J. (1971) — Betriebssoziologie und Gesellschaftsbild, Berlin-New York 1971

Offe, C. (1970) — Leistungsprinzip und industrielle Arbeit, Frankfurt 1970

Ott, A.E. (1969) — Diskussionsbeitrag zum Sozialpartnergespräch, in: Arndt, H. (Hrsg.): Lohnpolitik und Einkommensverteilung, Berlin 1969 S. 777 ff.

Ottel, F. (1962) — Die Idee des gerechten Lohnes in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Arbeit und Lohn als Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1962, S. 105 ff.

Parsons, T. (1952) — The social system, London 1952

Parsons, T. Shils, E.A. (1965) — Values, motives, and systems of action, in: Parsons, T./Shils, E.A. (Hrsg.): Toward a general theory of action, 3. Aufl., New York 1965, S. 47 ff.

Patchen, M. (1961) — A conceptual framework and some empirical data regarding comparisons of social rewards, Sociometry 1961, S. 136 ff.

Fen, J. (1952)	A general theory of bargaining, AER 1952, S. 24 ff.
Fen, J. (1959)	The wage rate under collective bargaining, Cambridge, 1959
Fentzlin, K. (1965)	Was ist für den Unternehmer ein gerechter Lohn?, in: Hornê, A. (Hrsg.): Gibt es einen gerechten Lohn?, Frankfurt 1965, S. 25 ff.
Feter, H. (1961)	Marx (III) Ökonomisch-soziologisches System, HdSW, Bd. 7, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1961, S. 197 ff.
Fetersen, K. (1968)	Die Belegschaftsaktie,Berlin 1968
Fhelps Brown, E.H. (1962)	Wage drift, Economica 1962, S. 339 ff.
Fiel, W.-D. (1968)	Zur sozialen Bedingtheit und politischen Bestimmbarkeit des sozialen Existenzminimums, Diss. Köln 1968
Fieper, J. (1966)	Grundformen sozialer Spielregeln, 5. Aufl., Frankfurt 1966
Fitz, K.H. (1969)	Überbetriebliche Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer und Investitionsneigung, GM 1969, S. 72 ff.
Fleiß, U. (1960)	Freiwillige soziale Leistungen der industriellen Unternehmung, Verlin 1960
Fohmer, D. (1958)	Betriebswirtschaftliche Bedeutung und Ermittlung der betrieblichen Wertschöpfung, ZfB 1958, S. 148 ff.
Fohmer, D. Kroenlein, D. (1970)	Wertschöpfungsrechnung, betriebliche, HdR, Stuttgart 1970, Spalte 1913 ff.
Fopitz, H. (1958)	Zum Begriff der Klassengesellschaft, Hamb.Jb. 1958, S. 93 ff.
Fopitz, H. et al. (1957)	Das Gesellschaftsbild des Arbeiters, Tübingen 1957
Fornschlegel, H. (1962)	Betriebliche Lohndifferenzierung, in: Bayer, H. (Hrsg.): Lohnpolitik und Lohntechnik heute, Berlin 1962, S. 163 ff.
Forterfield, J.T.S. (1965)	Investment decisions and capital costs, Englewood Cliffs 1965

Prager, T. (1967)	Der Lohnkampf als Triebfeder der gesellschaftlichen Dynamik, in: Oertzen, P.v. (Hrsg.): Festschrift für Otto Brenner zum 60. Geburtstag, Frankfurt 1967, S. 211 ff.
Preiser, E. (1957a)	Besitz und Macht in der Distributionstheorie, in: Bildung und Verteilung des Volkseinkommens, Göttingen 1957, S. 173 ff.
Preiser, E. (1957b)	Erkenntniswert und Grenzen der Grenzproduktivitätstheorie, in: Bildung und Verteilung des Volkseinkommens, Göttingen 1957, S. 193 ff.
Preiser, E. (1957c)	Multiplikatorprozeß und dynamischer Unternehmergewinn, in: Bildung und Verteilung des Volkseinkommens, Göttingen, 1957, S. 124 ff.
Preiser, E. (1959)	Distribution (I) Theorie, HdSW, 2. Bd., Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1959, S. 620 ff.
Pritchard, R.D. (1969)	Equity theory: A review and critique, org.Beh.Hum.Perf. 1969, S. 176 ff.
Pross, H. Boetticher, K.W. (1971)	Manager des Kapitalismus, Frankfurt 1971
Raffée, H. (1961)	Kurzfristige Preisuntergrenzen als betriebswirtschaftliches Problem, Köln-Opladen 1961
Raiser, L. (1961)	Eigentum (II.) Eigentumsrecht, HdSW, 3. Bd., Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1961, S. 39 ff.
Renner, P. (1965)	Die Verteilungstheorie von Karl Marx - Darstellung und kritische Würdigung im Lichte der neueren Theorien und der statistischen Resultate, Diss. Freiburg (Schweiz) 1965
Richards, M.D. Greenlaw, P.S. (1966)	Management decision making, Homewood 1966
Richter, B. (1971)	Arbeit als Geben und Nehmen, GM 1971, S. 96 ff
Riker, W.H. (1965)	The theory of political coalitions, 2. Aufl., New Haven-London 1965

Rokkan, St. (1955)	Eine schwedische Untersuchung über die sozialen und politischen Einstellungen von Angestellten und Arbeitern in der Industrie, KZfSS 1955, S. 247 ff.
Rose, G. (1969;1970)	Betrieb und Steuer - Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre, Bd. I: Die Ertragssteuern, Wiesbaden 1969 Bd.II: Die Verkehrssteuern, Wiesbaden 1970
Rose, K. (o.J.)	Theorie der Einkommensverteilung, Wiesbaden o.J.
Rosen, B.C. (1968)	Conflicting group membership: A study of parent-peer cross-pressures, in: Hyman, H.H./Singer, E. (Hrsg.): Readings in reference group theory and research, New York-London 1968, S. 402 ff.
Rosenmayr, L. (1969)	Hauptgebiete der Jugendsoziologie, in: König, R. (Hrsg.): Handbuch der Empirischen Sozialforschung, 2. Bd., Stuttgart 1969, S. 65 ff.
Ross, A.M. (1956)	Trade union wage policy, 2. Aufl., Berkeley-Los Angeles 1956
Rothschild, K.W. (1963)	Lohntheorie, Berlin-Frankfurt 1963
Rothschild, K.W. (1968)	Zur Arithmetik und Interpretation von Lohnquoten, Hamb.Jb. 1968, S. 143 ff.
Rudolph, F. (1965)	Die Ordnung des Betriebes in der Sicht der deutschen Gewerkschaften nach 1945, Köln-Opladen 1965
Runciman, W.G. (1968)	Problems of research on relative deprivation, in: Hyman, H.H./Singer, E. (Hrsg.): Readings in reference group theory and research, New York-London 1968, S. 69 ff.
Sachverständigenrat (1967)	Jahresgutachten 67/68, Stabilität im Wachstum, Stuttgart-Mainz 1967
Salin, E. (1961)	Manager, HdSW, 7. Bd., Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1961, S. 107 ff.
Samuelson, P.A. (1965)	Volkswirtschaftslehre - Eine Einführung, Bd. II, 3. Aufl., Köln 1965.

Sange, H. (1962) — Probleme des Streikkampfes unter den Bedingungen des staatsmonopolistischen Kapitalismus in Westdeutschland, Diss. Berlin 1962

Saraydar, E. (1971a) — Hicks' bargaining theory as a positive and as a normative model of wage determinantion, ZfgSt 1971, S. 476 ff.

Saraydar, E. (1971b) — Uncertainty, the bargaining problem, and the Nash-Zeuthen solution, Theory and Decision 1971, S. 309 ff.

Saß, F. (1966) — Der Einfluß der organisierten Arbeitsmarktparteien auf die Einkommensverteilung in der evolutorischen Wirtschaft, Diss. Hamburg 1966

Sayles, L.R. (1958) — B ehavior of industrial works groups: prediction and control, New York 1958

Sayles, L.R. Strauss, G. (1966) — Human behavior in organizations, Englewood Cliffs (1966)

Schäfer, E. (1951) — Vom "Mehrwert" zur "Wertschöpfung", ZfB 1951, S. 449 ff.

Schelling, Th.C. (1963) — The Strategy of conflict, 2. Aufl., Cambridge 1963

Scherf, H. (1964) — Zur Frage der Beziehungen zwischen Löhnen und Preisen in der Bundesrepublik Deutschland 1951 - 1961 - Eine ökonometrische Untersuchung, Weltwirtschaftliches Archiv, 1964, S. 44 ff.

Scherf, H. (1967) — Untersuchungen zur Theorie der Inflation, Tübingen 1967

Schernhorn, G. (1969) — Soziologie des Konsums, in: König, R. (Hrsg.): Handbuch der Empirischen Sozialforschung, 2. Bd., Stuttgart 1969, S. 834 ff.

Schleehauf, U. (1970) — Zur Theorie der Einkommensverteilung, Berlin 1970

Schleicher, H.A. (1967) — Kritische Bemerkungen zur Grenzproduktivitätstheorie, in: Krisch, H. (Hrsg.): Beiträge zur Theorie der Einkommensverteilung, Berlin 1967, S. 23 ff.

Schmidt, E. (1971) — Ordnungsfaktor oder Gegenmacht - Die politische Rolle der Gewerkschaften, Frankfurt 1971

Schmidt, H. (1962)	Die Problematik des Vergleichs von Lohnanteil und Unternehmensgewinn anhand von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung, in: Bayer, H. (Hrsg.): Lohnpolitik und Lohntechnik heute, Berlin 1962, S. 73 ff.
Schmidt-Lamberg, H. (1970)	Das Problem der Partizipation, Bruf 1970, S. 36 ff.
Schmidt-Sudhoff, U. (1967)	Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967
Schmölders, G. (1965)	Das Selbstbild der Verbände, Berlin 1965
Schneider, D. (1969)	Lohnänderungen und unternehmenspolitische Anpassungsprozesse, in: Arndt, H. (Hrsg.): Lohnpolitik und Einkommensverteilung, Berlin 1969, S.232 ff.
Schneider, D. (1971)	Der Streik - Begriff und Geschichte, in: Schneider, D. (Hrsg.): Zur Theorie und Praxis des Streiks, Frankfurt 1971, S. 7 ff.
Schneider, E. (1965a)	Einführung in die Wirtschaftstheorie, I. Teil: Theorie des Wirtschaftskreislaufs, 12. Aufl., Tübingen 1965
Schneider, E. (1965b)	Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil, Wirtschaftspläne un d wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft, 10. Aufl., Tübingen 1965
Schultz, R. (1968)	Betriebswirtsch aftliche Aspekte einer Gewinnbeteiligung der Belegschaft, Hamb.Jb. 1968, S. 298 ff.
Schwerdtfeger, J. (1966)	Die Arbeitsbegriffe in der industriellen Gesellschaft als soziologisches Problem, Diss. Berlin 1966
Seeli, P. (1961)	Die persönliche Bewertung, Bern-Stuttgart 1961
Seibel, H.D. (1970)	Leistung und Konflikt, Soziale Welt 1970, S. 55 ff.
Senghaas, D. (1969)	Konflikt und Konfliktforschung, KZfSS 1969, S. 35ff.
Seyfarth, C. (1969)	Zur Logik der Leistungsgesellschaft - Grundlagen der Kritik der gesellschaftlichen Geltung von Leistung, Diss. München 1969

Shackle, G.L.S. (1957)	The nature of the bargaining process, in: Dunlop, J.T. (Hrsg.): The theory of wage determination, New York 1957, S. 292 ff.
Siegel, A. Siegel, S. (1968)	Reference groups, membership groups, and attitude change, in: Hyman, H.H./ Singer, E. (Hrsg.): Readings in reference group theory and research, New York-London 1968, S. 354 ff.
Simmel, G. (1968)	Soziologie - Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung, 5. Aufl., Berlin 1968 (1. Aufl. 1908)
Simon, H.A. (1957)	Rational choice and the structure of the environment, in: Simon, H.A. (Hrsg.): Models of man, New York-London 1957, S. 261 ff.
Simon, H.A. (1958)	Administrative Behavior, 2. Aufl., New York 1958
Simon, H.A. (1964)	On the concept of organizational goal, Adm.Sc.Quart. 1964, S. 1 ff.
Skiba, R. (1968)	Die gewerkschaftliche Lohnpolitik und die Entwicklung der Reallöhne, Köln 1968
Smith, C.G. (1966)	A comparative analysis of some conditions and consequences of intra-organizational conflict, Adm.Sc.Quart. 1966, S. 504 ff.
Soelberg, P (1967)	Structure of individual goals: Implications for organizations theory, in: Risk, G. (Hrsg.): The psychology of management decision, Lund 1967, S. 15 ff.
Sölter, A. (1971)	Unternehmerfunktion und Unternehmerbild im Brennpunkt der Kritik, in: Zukunft der Wirtschaft, Frankfurt 1971, S. 145 ff.
Sohn, W. (1971)	Der soziale Konflikt als ethisches Problem, Gütersloh 1971
Solomon, E. (1964)	The theory of financial management, 3. Aufl., New York-London 1964
Solow, R.M. (1958)	A skeptical note on the constancy of relative shares, AER 1958, S. 618 ff.

Solterer, J. (1954) — Zur Frage der Wirtschaftsmacht, ZfN 1954, S. 467 ff.

Sorokin, P.A. (1953) — What is a social class? in: R. Bendix/ Lipset, S.M. (Hrsg.), Class, status and power - A reader of social stratification, Glencoe 1953, S. 87 ff.

Spiegelhalter, P. (1961) — Statistische Durchleuchtung des betrieblichen Sozialaufwands, Neuwied-Berlin 1961

Spiegelhalter, P. (1962) — Lohnpolitik vom Standpunkt der Arbeitgeber, in: Bayer, H. (Hrsg.): Lohnpolitik und Lohntechnik heute, Berlin 1962, S. 37 ff.

Spiegelhalter, P. (1963) — Lohnpolitik im volkswirtschaftlichen Zusammenhang, in: Lohnpolitik heute - Eine Auseinandersetzung, Stuttgart 1963, S. 90 ff.

Spiegelhalter, P. (1965) — Möglichkeiten und Probleme der Ertragsbeteiligung, in Duvernell, H. (Hrsg.): Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer, Berlin 1965, S. 59 ff.

Sprenger, H. (1968) — Der Gedanke betrieblicher Partnerschaft und Möglichkeiten ihrer Verwirklichung aus katholisch-sozialer Sicht, Diss. Hamburg 1968

Staehle, W.H. (1969) — Die Unternehmung als Koalition und die Notwendigkeit der Werbung um Koalitionsteilnehmer, ZfB 1969, S. 377 ff.

Stagner, R. Rosen, H. (1969) — Psychology of union-management relations, 4. Aufl., Belmont 1969

Stagner, R. (1956) — Psychology of industrial conflict, New York-London, 1956

Steinfels, J. (1965) — Betriebswirtschaftliche und sozialpolitische Fragen einer betrieblichen investiven Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Diss. Berlin 1965

Steinkamp, G. (1971) — Über einige Funktionen und Folgen des Leistungsprinzips in industriellen Gesellschaften, Hamb.Jb. 1971, S. 216 ff.

Stendenbach, F.J. (1964) — Zur Theorie sozialen Handelns, KZfSS 1964, S. 50 ff.

Stendenbach, F.J. (1967)	Soziale Interaktion und Lernprozesse, 2. Aufl., Köln-Berlin 1967
Stigler, G.J. (1959)	Production and distribution theories, 9. Aufl., New York 1959
Stöcker, G. Dirks, H. (1969)	Bewertungsverfahren im Angestelltenbereich, Neuwied-Berlin 1969
Stobbe, A. (1962)	Untersuchungen zur makroökonomischen Theorie der Einkommensverteilung, Tübingen 1962
Streithofen, H. (1967)	Wertmaßstäbe der Gewerkschaftspolitik - Ein Beitrag zur Theorie der Gewerkschaft, Heidelberg 1967
Sutermeister, R.A. (1963)	People and productivity, New York u.a. 1963
Tacke, B. (1962)	Lohnpolitik vom Standpunkt der Arbeitnehmer, in: Bayer, H. (Hrsg.): Lohnpolitik und Lohntheorie heute, Berlin 1962, S. 17 ff.
Tacke, B. (1969)	Gewerkschaftliche Vorstellungen zur Tarifpolitik im Rahmen der konzertierten Aktion, GM 1969, S. 259 ff.
Tannenbaum, A.S. (1965)	Unions, in: March, J.G. (Hrsg.): Handbook of organizations, Chicago 1965, S. 710 ff.
Telly, Ch.W. French, W. Scott, W.G. (1971)	The relationship of inequity to turnover among hourly workers, Adm.Sc. Quart. 1971, S. 164 ff.
Theiss, H. (1969)	Zur Bildung und Variation des Zielausmaßes der Unternehmung, Diss. München 1969
Thibaut, J.W. Kelley, H.H. (1965)	The social psychology of groups, New York 1965
Thiele, L-J. (1968)	Konflikte im Entscheidungsprozeß der Unternehmungsorganisation, Diss. München 1968
Thomas, K. (1965)	Was versteht der Arbeiter unter gerechtem Lohn?, in: Horné, A. (Hrsg.): Gibt es einen gerechten Lohn? Frankfurt 1965, S. 37 ff.

Trahair, R.C.S. (1970) — The workers' judgement of pay and additional benefits: An empirical study, Human Relations 1970, S. 201 ff.

Triandis, H.C. (1964) — Cultural influences upon cognitive processes, in: Berkowitz, L. (Hrsg.): Advances in experimental sozial psychology, Bd. 1, New York-London 1964, S. 2 ff.

Tugan-Baranowski, M. (1913) — Soziale Theorie der Verteilung, Berlin 1913

Ulich, D. (1969) — Konflikt-Modelle - Versuch einer Darstellung und Revision, Diss. München 1969

Verband für Arbeitsstudien (REFA) (1958) — REFA-Buch, Bd. 2, Zeitvorgabe, 8. Aufl., München 1958

Verband für Arbeitsstudien (REFA) (1965) — REFA-Buch, Bd. 3, Methodische Grundlagen der analytischen Arbeitsbewertung, München 1965

Voegelin, E. (1964) — Demokratie und Industriegesellschaft, in: Die unternehmerische Verantwortung in unserer Gesellschaftsordnung - Tatbestand und Forderungen, Köln-Opladen 1964, S. 96 ff.

Vester, M. (1970) — Die Entstehung des Proletatiats als Lernprozeß, Frankfurt 1970

Vroom, V.H. (1967) — Work and motivation, 3. Aufl., New York 1967

Wagner, H. (1966) — Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb, Wiesbaden 1966

Wallraff, H.J. (1968) — Eigentumspolitik, Arbeit und Mitbestimmung, Köln 1968

Walters, R.H. Parke, R.D. (1964) — Social motivation, dependency, and susceptibility to social influence, in: Berkowitz, L. (Hrsg.): Advances in experimental social psychology, Bd. 1, New York-London 1964, S. 231 ff.

Walton, R.E. McKersie, R.B. (1965) — A behavioral theory of labor negotiations, New York u.a. 1965

Weber, M. (1904)	Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, 1904, H. 20 S. 1 - 54; 1905, H. 21 S. 1 - 110
Weber, M. (1964)	Wirtschaft und Gesellschaft - Grundriß der verstehenden Soziologie, 1. Halbband, Köln-Berlin 1964
Weick, K.E. (1966)	The concept of equity in the perception of pay, Adm.Sc.Quart. 1966, S. 414 ff.
Weingart, P. (1968)	Herrschaft und Konflikt - Eine Kritik der Kritik Dahrendorfs an der strukturell-funktionalen Theorie, Soziale Welt 1968, S. 240 ff.
Weisser, G. (1959)	Distribution (II) Politik, HdSW, 2.Bd., Stuttgart-Tübingen-Göttingen, 1959, S. 635 ff.
Weitbrecht, H. (1969)	Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie, Berlin 1969
White, C.M. (1960)	Multiple goals in the theory of the firm, in: Boulding, K.E./Spivey, A.W. (Hrsg.): Linear programming and the theory of the firm, New York 1960
Whyte, W.F.et al. (1958)	Lohn und Leistung, Köln-Opladen 1958
Wibbe, J. (1965)	Persönliche Leistungsbeurteilung und Lohnfindung, ZfbF 1965, S. 571 ff.
Wibbe, J. (1966)	Arbeitsbewertung - Entwicklung, Verfahren und Probleme, 3. Aufl., München 1966
Wicker, A.W. Bushweiler, G. (1970)	Perceived fairness and pleasantness of social exchange situations: two factorial studies of inequity, J.Pers.Soc.Psych. 1970, S. 63 ff.
Wöhe, G. (1965) (1966)	Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, Bd. I, 2. Aufl., Berlin-Frankfurt 1966 Bd.II, 1. und 2. Halbband, 2. Aufl., Berlin-Frankfurt 1965
Wollert, A. (1967)	Die Führung von Unternehmen und die erweiterte Mitbestimmung in der Wettbewerbsordnung, Diss. München 1967
Wurst, S. (1967)	Das Entscheidungskollegium - Ein Beitrag zur Theorie der kollektiven Entscheidungsfindung in der Unternehmung, Diss. München 1967

Zander, E. (1965) Gehaltsfestsetzung in Wirtschaft und Verwaltung, Heidelberg 1965

Zander, E. (1970) Arbeits- und Leistungsbewertung, Heidelberg 1970

Zaleznik, A. et al. (1958) The motivation, productivity and satisfaction of workers: A prediction study, Boston 1958

Zarnowitz, V. (1951) Die Theorie der Einkommensverteilung - Entwicklung und heutiger Stand, Tübingen 1951

Zerche, J. (1968) Zur Theorie der Verhandlungen zwischen Gewerkschaften und Unternehmerverbänden - Eine kritische Analyse neuerer Ansätze in der Lohntheorie, Diss. Berlin 1968

Zeuthen, F. (1930) Problems of monopoly and economic welfare, London 1930

Zeuthen, F. (1957) Economic theory and method, 2. Aufl., London-New York-Toronto 1957

Ziegler, H. (1970) Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung, Stuttgart 1970

Zigler, E. Child, J.L. (1969) Socialization, in: Lindzey, G./Aronson, E. (Hrsg.): The handbook of social psychology, Bd. 3, 2. Aufl., Reading u.a. 1969, S. 450 ff.

L E B E N S L A U F

Geboren:	3. Dezember 1943 in Hefigkofen, Gde. Oberteuringen (Baden Württemberg)
Eltern:	Fritz Rehkugler, Landwirt Mathilde geb. Riester
Schulbildung:	1949 - 1955 Volksschule Oberteuringen 1955 - 1964 Graf Zeppelin-Gymnasium Friedrichshafen neusprachlicher Zweig
	29. Februar 1964 Abitur
Studium:	Betriebswirtschaftslehre Universität München
	Sommersemester 1964 - Sommersemester 1965 Sommersemester 1966 - Sommersemester 1969
Examen:	2. Februar 1970 Diplomprüfung für Kaufleute
Praktika:	Wintersemester 1965/66 und während mehrerer Semesterferien in Unternehmen der Bekleidungsindustrie und Banken
Berufliche Tätigkeit:	seit 1.1.1970 Verwalter der Stelle eines wissenschaftlichen Assistenten am Institut für Industrieforschung und Betriebliches Rechnungswesen der Universität München (Vorstand Prof. Dr. E. HEINEN)

München, den 15. Dezember 1971